

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kristiina Kütt

**KONVERENTSIKESKUSE VÄÄRTUSPAKKUMISE
KUJUNDAMINE TALLINNA LINNAHALLI AS NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Tiina Tamm, MSc

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Tiina Tamm

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Gerda Mihhailova

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Kristiina Kütt

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Väärtuspakkumise kujundamine konverentsikliendile	8
1.1. Kliendiväärtuse ja väärtuspakkumise kujundamise protsess	8
1.2. Väärtus konverentsikeskuse ärikliendile	20
2. Väärtuspakkumise kujundamine Linnahalli konverentsikeskusele	29
2.1. Tallinna konverentsituru ja kavandatava Linnahalli konverentsikeskuse hetkeolukord	29
2.2. Väärtuspakkumise kujundamise uuringu metoodika	36
2.3. Väärtuspakkumise kujundamise uuringu tulemused	39
2.4. Järeldused ja ettepanekute tegemine Tallinna Linnahalli AS-ile	57
Kokkuvõte	66
Viidatud allikad	68
Lisad	
Lisa 1. Väärtuspakkumise definitsioonid	77
Lisa 2. Intervjueeritavate nimekiri	78
Lisa 3. Intervjuu plaan valdkonna ekspertidele	79
Lisa 4. Intervjuu plaan konverentsikorraldajatele	80
Lisa 5. Persona 1: avalikus sektoris töötav professionaalne konverentsikorraldaja ...	88
Lisa 6. Persona 2: professionaalne konverentsikorralduse teenusepakkuja (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtte (DMC) ja reisibüroo	89
Lisa 7. Persona 3: assotsiatsioonile või ettevõtetele töötav professionaalne konverentsikorraldaja	90
Lisa 8. Persona 4: sündmusagentuurid	91
Lisa 9. Konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteem	92
Lisa 10. Väärtuspakkumise lõuend: avalikus sektoris töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad	98
Lisa 11. Väärtuspakkumise lõuend: professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood	99

Lisa 12. Väärtuspakkumise lõuend: assotsiatsioonile või ettevõtetele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad	100
Lisa 13. Väärtuspakkumise lõuend: sündmusagentuurid	101
Lisa 14. Väärtuselementide süsteem: avalikus sektoris töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad	102
Lisa 15. Väärtuselementide süsteem: professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood ..	103
Lisa 16. Väärtuselementide süsteem: assotsiatsioonile või ettevõtetele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad	104
Lisa 17. Väärtuselementide süsteem: sündmusagentuurid	105
Summary	106

SISSEJUHATUS

Konverentsiturism on olnud pideva kasvuga äriturismi valdkond. Perioodil 1963–2019 on konverentsiürituste toimumine kogu maailmas igal aastal kasvanud (International Congress and Convention Association, 2020). Eestis ja Tallinnas on konverentsiürituste arv püsinud aastatel 2015–2019 stabiilsena (Tallinna Ettevõtlusamet, Tallinna Konverentsibüroo 2020, lk 1). Eesti riiklikus turismiarengukavas 2014–2020 on välja toodud, et võrreldes puhketurismi valdkonnaga, on äriturismi valdkond sihtkohale tulusam, sest turistide Eestis viibimise aeg on pikem ning tarbitakse kõrgema hinnaga teenuseid (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013). Kuna ärituristid kulutavad sihtkohas rohkem kui puhketuristid, siis on nende puhul tegemist oluliste käibe tekitajatega kohalikele teenuste pakkujatele.

Äriturismi sihtkoha atraktiivsust ning kohalike ettevõtete käivet aitab olulisel määral tõsta suure mahutavusega ning konverentsikorraldajate vajadustest lähtuvalt kujundatud konverentsikeskuse olemasolu (Clark, 2004, lk 7–8). Konverentside olulisus seisneb selles, et suhtlemise, uute kontaktide loomise ning teadmiste saamise tulemusena tekib innovatsioon, mis avaldub uutes teadusuuringutes ning uute teenuste ja toodete turule toomises (Rogers, 2013, lk 17). Kui konverentside korraldamise tulemusena toimub innovatsioon, siis peavad ka konverentsikeskused olema võimelised mõistma kliendi uuenevaid ootusi ja vajadusi, ning nendega arvestama. Ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid või tooteid, mis lahendavad kliendi jaoks probleemi või rahuldavad tema vajadused, saab käsitleda väärtuspakkumisena (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 22). Teenusepakkuja peab seega tundma oma klienti ning selleks on vaja selgitada välja, mida kliendid päriselt väärtustavad ning lähtuvalt saadud infost kujundama väärtuspakkumise.

Tallinna Linnavalitsus ja Eesti Vabariigi Valitsus on väljendanud valmisolekut käivitada projekt “Tallinna Linnahalli hoone kasutuselevõtt multifunktsionaalse kultuuri- ja konverentsikeskusena” (Eesti Vabariigi Valitsus, 2017). Samuti on Tallinna

Linnavalitsus sõlminud Tallinna Linnahalli hoone arenduse elluviimiseks ühiste kavatsuste koostöölepe ettevõtetega AS Tallink Grupp ja AS Infortar (Tallinna Linnavalitsus, 2020). Tegemist on Eesti äri- ja konverentsiturismi valdkonna seisukohalt väga olulise projektiga, sest hetkel takistab valdkonna arengut ja kasvu suure mahutavusega konverentsikeskuse puudumine (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2020). Tallinna Linnahalli AS on seoses planeeritava arendusprojektiga teostanud turuanalüüsi, aga pole süvitsi uuritud seda, millist teenust ootavad ja vajavad Tallinna Linnahalli konverentsikeskuse (edaspidi Linnahalli konverentsikeskuse) ärikliendid (Hallik-Jürgenstein, suuline vestlus, 6.02.2020).

Probleemiks on, et Eestile ja Tallinnale äriturismi seisukohalt väga olulise konverentsikeskuse tegevused ja teenused kavandatakse ilma eelnevalt välja selgitamata, mida potentsiaalsed ärikliendid väärtustavad. Seetõttu võib juhtuda, et kavandatava Linnahalli konverentsikeskuse teenused ei vasta ärikliendi tegelikele ootustele ja vajadustele. Seega on tegemata oluline uuring, sest teadmine ärikliendi vajadustest ja ootustest ehk sellest, mida ärikliendid väärtustavad, on vajalik sisend Linnahalli hoone konverentsikeskuseks renoveerimiseks ning organisatsiooni konverentsikeskusega seotud tegevuste strateegiliseks planeerimiseks.

Magistritöö eesmärk on kujundada kavandatavale Linnahalli konverentsikeskuse ärikliendirühmadele väärtuspakkumised. Tallinna Linnahalli AS saab väärtuspakkumisi edaspidi kasutada oma ärimudeli ja teenuse kontseptsiooni väljatöötamisel. Uuringu tulemust saavad, uute konverentsikeskuste kavandamisel ja olemasolevate teenuste parendamisel, kasutada ka teised konverentsikeskused.

Töö käigus püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on kavandatava konverentsikeskuse ärikliendirühmad?
2. Mida konverentsikeskuse ärikliendid väärtustavad konverentsikeskuse teenuste puhul?

Eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada, milline on kliendiväärtuse ja väärtuspakkumise kujundamise protsess;
- tuua välja, mida konverentsikeskuse ärikliendid on varasemates uuringutes konverentsikeskuste teenuste puhul väärtustanud;

- anda ülevaade Tallinna konverentsituru ja Linnahalli konverentsikeskuse hetkeolukorrast;
- anda ülevaade väärtuspakkumise kujundamise uuringu metoodikast;
- uurida, millised on konverentsikeskuse ärikliendirühmad;
- uurida, mida konverentsikeskuse teenuseid tarbivad ärikliendid väärtustavad;
- uurida, millised on konverentsikeskuse teenuste väärtuselemendid;
- koostada uuringuandmete analüüs ja teha järeldused;
- kujundada väärtuspakkumine Tallinna Linnahalli AS poolt kavandatava konverentsikeskuse ärikliendirühmadele.

Magistritöö koosneb kahest osast: teoreetiline osa ja empiiriline osa. Töö esimeses, teoreetilises osas selgitab autor, milline on kliendiväärtuse (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos 2008, 2011; Holbrook, 1999; Zeithaml, 1988) ja väärtuspakkumise (Almquist *et al.*, 2018; Lanning & Michaels, 1988; Anderson *et al.*, 2006; Osterwalder & Pigneur, 2010; Payne *et al.*, 2017, 2020) kujundamise protsess. Samuti tuuakse välja, mida konverentsikeskuse ärikliendid on varasemates uuringutes konverentsikeskuse teenuste puhul väärtustanud (Crouch & Ritchie, 1997; Boo & Kim, 2019; Boo & Busser, 2017; Oppermann, 1997; Rogers, 2013).

Töö teises, empiirilises osas kirjeldab autor Tallinna konverentsikeskuste ja Tallinna kui konverentsi sihtkoha hetkeolukorda ning annab ülevaate teostatud uuringu metoodikast ja uuringu tulemusest. Töös tuuakse välja konverentsikeskuse äriklientide jaoks kõige rohkem väärtust loovad elemendid ning põhjused, miks ärikliendid neid elemente väärtustavad. Uuringu tulemuste põhjal koostab autor ettepanekutena väärtuspakkumised Linnahalli konverentsikeskuse ärikliendirühmadele. Tööl on ka sissejuhatus, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, inglise keelne resüme ja 17 lisa. Lisades on uuringu tulemuste põhjal koostatud väärtuspakkumise lõuendid ning konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteemid joonistena.

Autor tänab magistritöö juhendajat motiveerivate arutelude ja sisuka tagasiside eest, retsensenti väärtuslike kommentaaride eest ning kõiki uuringus osalenuid panuse eest töö valmimisel.

1. VÄÄRTUSPAKKUMISE KUJUNDAMINE KONVERENTSIKLIENDILE

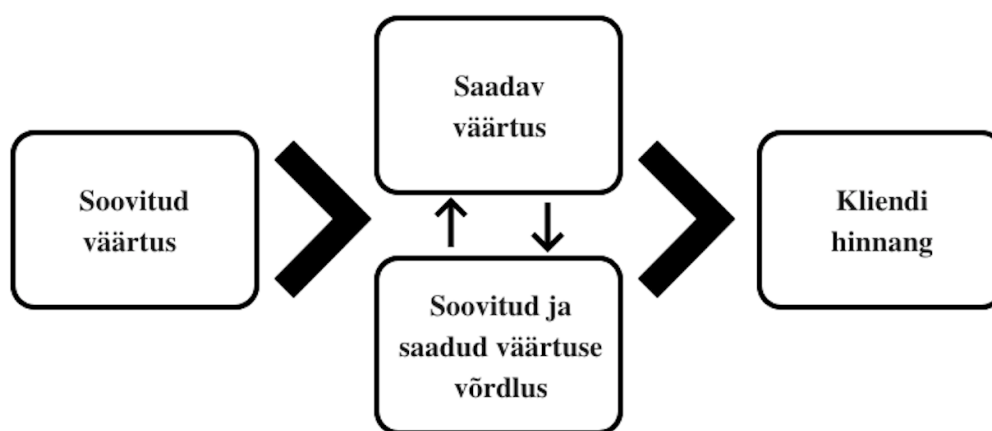
1.1. Kliendiväärtuse ja väärtuspakkumise kujundamise protsess

Väärtus võib olla iga indiviidi või rühma jaoks erineva tähtsusega ja tähendusega. Schwartzi (2012, lk 4) hinnangul eksisteerib kümme kultuuride ülest universaalset väärtust, vastavalt nende aluseks olevale motivatsioonile: enesejuhtimine, stimuleerimine, hedonism, saavutamine, võim, turvalisus, kohandumine, traditsioonid, heatahtlikkus, universaalsus. Väärtusi kasutatakse erinevate kultuurirühmade, ühiskondade ja üksikisikute iseloomustamiseks, neis aja jooksul toimuvate muutuste jälgimiseks ning hoiakute ja käitumisega seotud motivatsiooni selgitamiseks. Rohani (2000, lk 267) arvates on inimesel üks ja ainus isiklik väärtussüsteem, kuid neil on palju rohkem sotsiaalseid väärtussüsteeme. Isiklik väärtussüsteem tähendab indiviidi otsuseid selle üle, kuidas võimalikult parimal viisil elada. Sotsiaalne väärtussüsteem on üksikisiku ettekujutus teiste indiviidide prioriteetsetest väärtustest, mida üksikisikud toetavad või lõpuks ka omaks võtavad. Seega saab autor väita, et väärtused juhivad ja motiveerivad inimeste kui indiviidide ja rühmade tegevusi, hoiakuid ning käitumist.

Kuna töö eesmärgiks on väärtuspakkumise loomine konverentsikeskuse äriklientidele, siis keskendub autor esmalt kliendiväärtusele. Zeithaml (1988, lk 14) defineerib kliendiväärtust kui tarbija üldist hinnangut toote vajalikkusele, lähtudes sellest, mis on tegelikult saadud ja mida pakutakse. Holbrook (2006, lk 715) defineerib kliendiväärtust kui subjektiivseid hierarhilisi eelistusi, mis põhinevad inimese olukorraspetsiifilistel võrdlustel, kus võrreldakse üht objekti teisega. Woodruffi (1997, lk 142) sõnul on kliendiväärtus kliendi tajutav eelistus ja hinnang toote või teenuse elementidele, nende toimivusele ning kasutamisest tulenevatele tagajärgedele. Kliendi jaoks loovad väärtust need elemendid, mis hõlbustavad toote või teenuse kasutamisel eesmärkide saavutamist. Anderson & Narus (1998, lk 6) on defineerinud kliendiväärtust kui tehniliste,

majanduslike, ja sotsiaalsete hüvede väärtust, mis on rahaliselt mõõdetav ning mida klient saab vastutasuks hinna eest, mida ta lähtuvalt turusituatsioonist maksab.

Kõik eelpool välja toodud definitsioonid käsitlevad kliendiväärtust, kui midagi, mis on klientide poolt subjektiivselt tajutud ja hinnatud ning, mis on iga kliendi puhul erinev. Seega järeldeb autor, et kliendiväärtus on seotud toote või teenuse kasutusega, hõlmates kliendi hinnangut või võrdlust sellele, mida ta soovis saada (vt joonis 1), ehk milline on saadud hüvede (kvaliteet, kasulikkus, kasumlikus) ja tehtud kulutuste (ohverduste) omavaheline suhe.



Joonis 1. Kliendiväärtus. Allikad: Woodruff, 1997, lk 140; Zeithaml, 1988, lk 14; Holbrook, 2006, lk 715

Töö eesmärgiks on kujundada väärtuspakkumine Linnahalli konverentsikeskusele, mis hakkab pakkuma teenuseid. Sel põhjusel peab autor oluliseks tuua järgnevalt välja, kuidas ning millistel põhjusel on majanduses toimunud kiire muutus, kus oleme liikunud tootekeskselt majanduselt teenusekesksele majandusele.

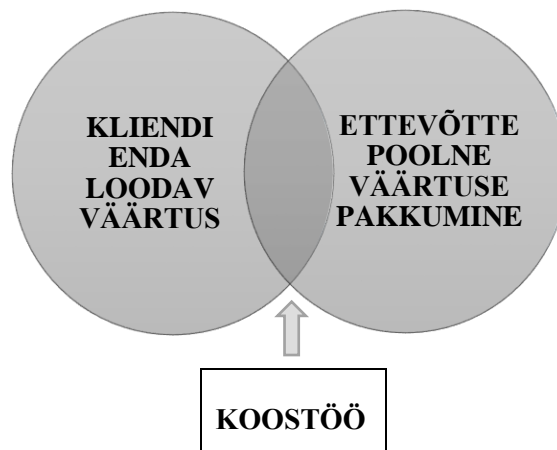
Tehnoloogia kiire arenguga 20. sajandi viimastel aastakümnetel muutus kliendiväärtus ettevõtete jaoks olulisemaks kui see oli tööstusajastul, kus majanduse keskmes oli tootmine ning materiaalne ja füüsiline toode. Eggert *et al.* (2018, lk 117) sõnul tõusis 1990. aastatel äriarenduse tähelepanu keskpunkti kliendiväärtus. Toote kõrval muutusid üha enam olulisemaks teenused. Abbot (1955, lk 40) oli üks esimesi, kes tõi välja, et inimesed ei ihalda tooted, vaid nad soovivad saada kogemusi. Kogemused aga saavutatakse tegevuste kaudu. Tegevusi saab teha esemete ehk toodete abil, kuid toodete

baasil saab ka pakkuda teenuseid. Kaplan & Norton (2001, lk 88) on välja toonud, et ettevõtete fookus nihkus materiaalse vara haldamiselt teadmispõhistele väärtuse loomise strateegiatele, mis loovad ja kasutavad organisatsiooni immateriaalset vara. Nende hulka kuuluvad kliendisuhted, uuenduslikud tooted ja teenused, kvaliteetsed ja muutustele reageerivad tööprotsessid, tööjõu oskused ja teadmised, tööjõudu toetav ning ettevõtet klientide ja tarnijatega ühendav infotehnoloogia. Samuti innovatsiooni soodustav organisatsioonikliima, probleemide lahendamine ning olemasolevate toodete ja teenuste pidev parendamine.

Shostacki (1977, lk 73) arvates ei saa teenuseid pakkuda kliendile nagu tooteid, sest nad on immateriaalsed, neid osutatakse teenusepakkuja poolt ja nad on teenuse tarbija poolt kogetavad. Parasuraman *et al.* (1985, lk 42) on omalt poolt täiendanud, et lisaks immateriaalsusele on teenused heterogeensed, sest nende teostus varieerub lähtuvalt kliendist ning teenusepakkujast. Teenuste pakkumine ja tarbimine toimub samaaegselt ning sellepärast peab alati arvestama võimalusega, et planeeritud tulemus ei pruugi alati teoks saada. Seega on tööstusajastu järgne majandus kombinatsioon toodetest, teenustest ning tehnoloogiast, mis tugineb väärtuspõhisel ettevõtlusel ning, mis on kliendikeskne. Teenusepakkujad ning kliendid teevad koostööd ning nende suhted on võrgustikupõhised.

Vargo & Lusch (2008, lk 256) löid domineeriva tootekeskse loogika (*G-D*) asemele teenusekeskse loogika (*S-D*), kus teenusepakkuja ja kliendi vahel toimub vahetusprotsess, mille käigus vahetatakse teenust teenuse vastu. Teenusepakkuja pakub kliendile teenust, kuid saab kliendilt lisaks rahale vastu ka tema poolse sisendi. Teenusekeskses loogikas on klient alati ise väärtuse looja. Seevastu tootekeskse loogika puhul, toimub väärtuse loomine turust väljaspool ehk ühepoolsest. Tooted ja teenused omasid väärtust, mida ettevõtted pakkusid klientidele. Prahalad & Ramaswamy (2004, lk 7) sõnul on teenusekeskse loogika puhul vahetusprotsess asendunud koosloomise protsessiga, kus mõlemad osapooled, nii kliendid kui teenusepakkujad defineerivad ja loovad mõlemad koos väärtust. Grönroos (1984, lk 38) on rõhutanud mõiste kasutajaväärtus olulisust. Kuna teenust osutatakse ja tarbitakse üheaegselt, siis teenuse osutaja ja kliendi ühise koostöö tulemusena tekib teenuse tarbimise ajal kasutajaväärtus. Grönroosi (2011, lk 294) arvates ei saa ettevõtte otseselt kliendile väärtust luua, kuid ta võib osaleda koos oma

klientidega väärtuste loomise protsessis ning seda ainult siis, kui tekib kahepoolne suhtlus. Sel juhul saavad mõlemad protsessis osalejad, nii teenusepakkuja kui klient, mõjutada kliendiväärtuse loomise protsessi. Ettevõtte saab siiski olla ainult kliendiväärtuse edendaja, pakkudes kliendile väärtuspakkumist, mis on talle antud lubadus selle kohta, millist väärtust klient teenust kasutades saab (vt joonis 2). Väärtuse loojaks jääb alati klient.



Joonis 2. Väärtuse loomise protsess. Allikas: Grönroos, 2011, lk 294

Autori arvates on Grönroosi (2011, lk 294) välja pakutud versioon väärtuse loomisest kõige sobivam, sest see käsitleb väärtuse loomist kui protsessi, kus osalevad nii klient kui teenusepakkuja. Lõplik väärtus, kujuneb ühise koostööprotsessi tulemusena. Klient on algne väärtuse looja ning ettevõtte teenusepakkujana saab valida õiged strateegiad, mille abil kliendid saavad veelgi suuremat väärtust luua.

Järgevalt toob autor välja, milles seisneb väärtuspakkumise olemus. Ei ole üheselt kindlaid kokkuleppeid selle kohta, mida kujutab endast kliendile kujundatud väärtuspakkumine, või mis muudab selle kliendi jaoks veenvaks (Anderson *et al.*, 2006, lk 1). Väärtuspakkumist on defineeritud mitmete autorite poolt erinevalt. Lisas 1 on välja toodud erinevad väärtuspakkumise definitsioonid. Esimesena defineerisid väärtuspakkumist Lanning ja Michaels (1988, lk 53), kes esitlesid väärtuspakkumist kui ettevõtte poolt kujundatud vahendit, millega kommunikeerida kliendile, millist väärtust ta toodet või teenust tarbides saab. Payne *et al.* (2017, lk 472) sõnul on väärtuspakkumine ettevõtte strateegiline vahend kavatsuste kommunikeerimiseks, mil moel ta soovib kindlale

kliendirühma segmendile väärtust pakkuda. Payne *et al.* (2020, lk 1) on lähtuvalt samast definitsioonist välja toonud, et väärtuspakkumisel on kaks peamist perspektiivi:

- integreerida ettevõtte strateegilised kaalutlused;
- tagada sobivus ettevõtte ärimudeli ning klientide vajaduste vahel.

Vargo & Lusch (2004, lk 8) on järeldanud, et kuna kliendid on väärtuse loojad ja määratlevad väärtuse, saavad ettevõtted teha ainult väärtuspakkumisi, mille eesmärk on toetada kliente nende väärtust loovates kasutustoimingutes. Holttinen (2014, lk 108) on jõudnud järeldusele, et iga väärtuspakkumisega edastatav sõnum tähendab kliendi jaoks tähendusi, mida nad enda isikupärast ning olukorrast lähtuvalt tõlgendavad. Ainult kliendid ise saavad valida tähenduse, mille abil endale väärtus luua. Kliendid ei ole lojaalsed väärtuspakkumisele, vaid tähendustele, mida nad koos ettevõttega loovad ning, millest tulenevalt kujundavad väärtuse. Osterwalder ja Pigneur (2010, lk 16) tõdevad järgmist: „Ettevõtte eesmärgiks on lahendada klientide probleeme ja rahuldada nende vajadusi väärtuspakkumise kaudu.“

Skålén *et al.* (2015, lk 153–154) arvates saavad ettevõtted kujundada väärtuspakkumisi kahel moel. Üheks variandiks on, et ettevõtted kujundavad selle ise, kasutades sisendina kliendiandmeid. Teine võimalus on luua väärtuspakkumine koos klientidega, selgitades välja nende probleemid. Grönroosi (2000, lk 26) arvates saab klientide seisukohast väärtuspakkumist käsitleda, kui ettevõtte ettepanekuid, mis integreerivad tähenduse väärtuse, kogemuse väärtuse, vastastikku vahetatava väärtuse ning ressursid. Kliendid ei ole käsitletavad üksnes vahendina, vaid on alati need, kellega ettevõtte saab koos luua väärtustatud lahendusi teenustele, mis katavad klientide vajadused ja lahendavad klientide tõelised probleemid.

Eelnevalt tõi autor välja, et ettevõtte ülesanne on toetada kliente nende väärtust loovates kasutaja toimingutes ehk kujundada kliendile funktsionaalsed vahendid, mille abil klient saab väärtust luua. Tuginedes sellele ning eelevalt välja toodule, järeldab autor, et kliendid loovad ise endale väärtust aga nad arendavad seda koos teenusepakkujaga. Seega käsitleb autor väärtuspakkumist kui teenusepakkuja poolt loodavat strateegilist funktsionaalset vahendit, mis arvestab konkreetse kliendirühma vajadustega.

Väärtuspakkumine kommunikeerib klientidele, millist väärtuse loomiseks vajalikku kasu nad teenusest saavad ning, millised on lahendused nende probleemidele.

Järgnevalt toob autor välja, kuidas väärtuspakkumine toetab ettevõtte strateegia kujundamist ja teostamist. Väärtuspakkumine on iga ettevõtte strateegia tuumaks ning toimumisprintsipiiks (Rintamäki *et al.*, 2007, lk 624; Kaplan & Norton, 2001, lk 93; Webster, 2002, lk 61). Payne & Frow (2014, lk 215) arvates on väärtusepakkumisel oluline ja keskne roll kliendihalduse protsessis. Payne *et al.* (2017, lk 467) sõnul on väärtuspakkumine ka ettevõtte jaoks oluline strateegiline kommunikatsioonivahend, mille kaudu saab klientidega suhelda ja jagada infot, mil moel ettevõtte soovib klientidele väärtust pakkuda. Seega saavad ettevõtted rakendada väärtuspakkumist oma strateegia kujundamisel ja elluviimisel.

Teenusekeskse loogika puhul on teenuste osutamise protsessi keskmes alati suhteturundus, kus fookuses on organisatsiooni poolt klientide kaasamine väärtuse loomise protsessi ning, kus väärtust tuleb defineerida kliendi seisukohalt. Kõige selle tulemusena pakuvad teenused kliendile suuremat väärtust. (Norman & Ramirez, 1993; Woodruff, 1997; Vargo&Lusch, 2004; Payne *et al.*, 2004; Ballatyne & Varey, 2006; Grönroos, 2008; Gummesson, 1999; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Frow & Payne, 2011) Mõiste suhteturundus võttis esmakordselt kasutusele Leonard R. Berry 1983. aastal ning tema poolt kirjeldatud viis kliendisuhete arendamise ja turundamise elementi on (Berry, 1995, lk 236):

- 1) põhiteenuste arendamine selliseks, et need aitavad luua kliendisuhteid;
- 2) kliendisuhete kohandamine üksik klientidele;
- 3) põhiteenuse täiustamine erinevate hüvedega;
- 4) hinnakujundus, mis tõstab klientide lojaalsust;
- 5) töötajate informeerimine, mis võimaldab neil kliendi heaks teha head tööd.

Suhteturunduse ülesanne on selgitada välja, mida kliendid tegelikult vajavad ehk väärtustavad. Selleks tuleb õppida tundma nende kui kasutajate vajadusi ning kogemusi. (Doyle, 2008, lk 75) Suhteturunduses on organisatsioonide roll lihtsustada klientide tarbimisprotsessi ehk pakkuda klientidele ressursse teenuse või toote kasutamiseks, mis võimaldavad klientidel endil suuremat väärtust luua. Kui neil puuduvad tarnija antud ressursside kasutamiseks vajalikud oskused, või neil puuduvad selleks vajalikud lisa-

vahendid, on kasutusväärtus olematu või madal. (Grönroos, 2008, lk 303) Ettevõtte seisukohast peaksid klientide ostumotiivid olema koondatud väärtuspakkumises, muutes selle organisatsiooni strateegia prioriteediks sellistes valdkondades nagu segmenteerimine, teenuste arendamine ja turunduskommunikatsioon (Rintamäki *et al.*, 2007, lk 624). Väärtuspakkumises edastatava väärtuse kaudu saavutab ettevõtte hinna, mida kliendid on nõus maksma. Mida suurem on väärtus, seda suuremat hinda on ettevõttel võimalik teenuse eest küsida. (Lanning & Michaels, 1988, lk 53)

Teenuse või toote pakkujal on tänapäeva konkurentsisis keeruline võistelda konkurentide pakutava hinnaga, sest samu või sarnaseid tooteid ja teenuseid on turul palju. Sellepärast muutub otsus, kuidas müüa ning millist kliendikogemust ja väärtust pakutakse, ettevõtte konkurentsieelise seisukohast oluliseks strateegiliseks küsimuseks. (Rintamäki *et al.*, 2007, lk 622) Väärtuspakkumise puhul on erinevuste arvestamine alati seotud konkurentsieelisega. Pakkumises eristuvad väärtuspakkumise elemendid muudavad toote või pakkumise paremaks, aga võivad selle muuta ka halvemaks, seda juhul kui nad on ainult konkurentsieelist, mitte kliendiväärtust arvestavad. (Anderson *et al.*, 2006, lk 3) Normann ja Ramirez (1993, lk 69) väidavad, et konkurentsieelise annab väärtussüsteemi kujundamise oskus ja seejärel selle töösse rakendamine.

Seega järeldab autor, et väärtuspakkumine on ettevõtte edu aluseks ning tegemist on ülimalt olulise vahendiga, mille abil kujundada ettevõtte strateegiat. See on ka kommunikatiivne turunduslik suhtlemisvahend klientidega suhtlemiseks ning nende tundma õppimiseks. Konkurentidest eristuva ning kliendi jaoks suurt väärtust loova väärtuspakkumise kaudu on ettevõttel võimalik saavutada konkurentsieelis.

Järgnevalt toob autor välja selle, kuidas väärtuspakkumist üles ehitada. Väärtuspakkumine peab sisaldama konkreetseid eeliseid ja kasu, mis ühtlasi eristavad pakutavat teenust konkurentide omadest. Teenus peab olema suunatud sihtkliendile ning arvestama tema vajadustega, hõlmates nii funktsionaalseid kui ka kogemuslikke väärtuse ja kulude elemente. (Anderson *et al.*, 2006, lk 3; Rintamäki *et al.*, 2007, lk 623; Ulaga & Eggert, 2006, lk 126; Sandström *et al.*, 2008, lk 120) Edukalt toimivat väärtuspakkumist on ettevõtetel hea arendada kolme kliendikeskse etapi kaudu, milleks on õige väärtuse määratlemine, väärtuse pakkumise arendamine ning viimine kliendini ehk turunduskommunikatsioon (Lanning & Michaels, 1988, lk 56).

Woodruff (1997, lk 144) on välja toonud, et kliendiväärtuse määratlusele eelneb alati protsess, mille käigus teenusepakkuja segmenteerib enda jaoks väärtuslikud kliendirühmad. Ka Holbrook (1999, lk 7) on väitnud, et edukuse tagab ettevõttele põhimõte, et kliendid on erinevad ning kõigile ei saa teha ühesuguseid väärtuspakkumisi. Erinevuste hindamist saab teostada turu segmenteerimise loogika alusel, kus kõige keskmes on kliendiväärtuse subjektiivsed hierarhilised eelistused, mis põhinevad iga kliendi olukorraspetsiifilisel võrdlusel, kus võrreldakse üht objekti teisega.

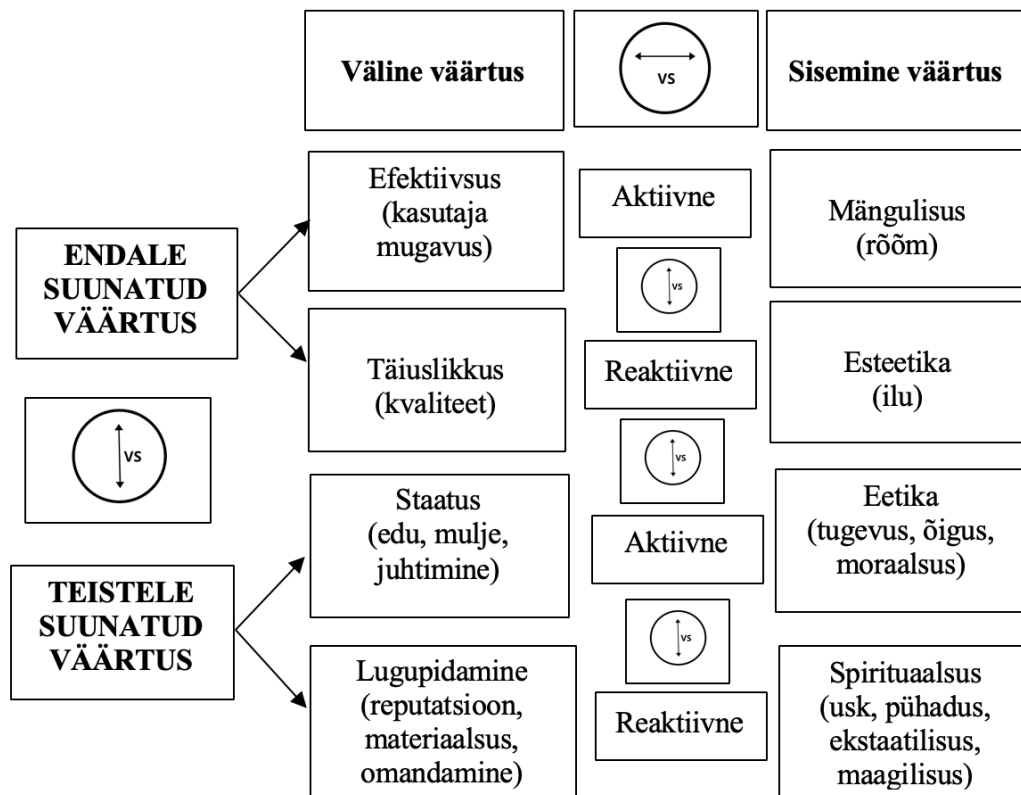
Selge teadmine, mida kliendid hindavad, võimaldab teenusepakkujal potentsiaalsed ostjad jagada segmentideks ehk potentsiaalseteks klientideks, kellel on enam-vähem samad toote või teenuse eelistused ning nad on nõus maksma nende eest enam-vähem sama summa raha (Lanning & Michaels, 1988, lk 54). Osterwalder & Pigneur (2010, lk 1) arvates saab kliendirühmi pidada erinevateks segmentideks, kui neil on sellised vajadused, mis nõuavad erinevaid pakkumisi, nende jaoks on vaja eritüüpi suhteid ning kommunikatsioon toimub erinevate kanalite kaudu. Samuti toovad nad ettevõttele erinevas väärtuses rahaliselt hinnatavat tulu ning neid huvitavad ühe teenuse puhul erinevad aspektid, mille eest nad on ka nõus tasuma erinevalt. Seega järeldeb autor, et eduka väärtuspakkumise koostamiseks tuleb esimese sammuna segmenteerida kliendirühmad.

Kliendile suunatud väärtuspakkumise sisu peab olema väga selgelt kliendile kommuniqueeritud ja lähtuvalt kliendirühma vajadustest ja ootustest välja töötatud. See aga eeldab kliendi eelistuste süvitsi mõistmist ning seisneb põhjalikus eeltöös ehk kliendiuuringus. (Lanning & Michaels, 1988, lk 54) Kuna tõhus kliendiväärtuse pakkumine kasutab seda väärtust, mida kliendid kogevad ja oluliseks peavad, siis teiseks sammuks pärast kliendirühmade segmenteerimist ongi määratleda see, mida kliendirühmad soovivad või nõuavad ehk, mida nad päriselt väärtustavad (Rintamäki *et al.*, 2007, lk 631; Woodruff, 1997, lk 144). Shah *et al.*, (2006, lk 119) on nentunud, et kõrgema kvaliteedi ja parema kliendisuhtluse saavutamiseks, peab teenusepakkuja uurima oma kliente sügavuti ja seda eelkõige eesmärgiga mõista, mil moel nad saavad pakkuda lahendusi klientide olulistele probleemidele.

Klientide väärtuseelistusi on võimalik välja selgitada väärtuspakkumise elementide määratlemisega, mis on väärtuspakkumise kujundamise protsessis järgmine tegevus.

Väärtuselemendid on need, mis avaldavad mõju ettevõtte rahalistele kuludele ning loovad pakkumises klientidele jaoks hüvesid. (Anderson & Narus, 1998, lk 7) Kliendi jaoks kasu toovate väärtuspakkumise elementide välja töötamisel tuleb iga elemendi puhul määratleda kliendiväärtuse dimensioonid ehk, millist väärtust element kliendile loob (Rintamäki *et al.*, 2007, lk 624). Järgnevalt toobki autor välja, mil moel on käsitletud ärikliendiväärtuse määratlemisel väärtuse erinevaid tüüpe.

Holbrook (1999, lk 12) on loonud kliendiväärtuse tüpoloogia mudeli, mis käsitleb joonisel 3 olevaid kliendiväärtuse liike, mida on oluline eristada, lähtuvalt väärtuse olemusest.



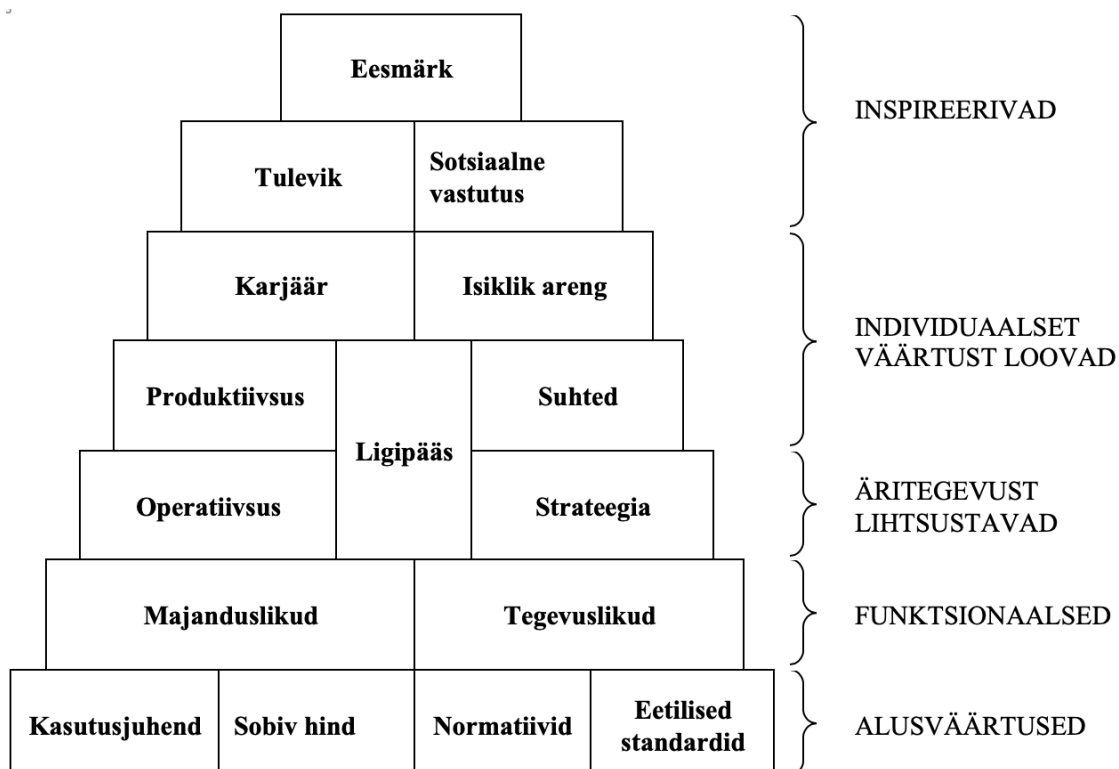
Joonis 3. Kliendiväärtuse tüpoloogia. Allikas: Holbrook, 1999, lk 12

Holbrook (1999, lk 12) vastandab oma väärtuste tüpoloogia mudelis välise väärtuse sisemisele väärtusele. Välise väärtuse puhul on tarbimiskogemus funktsionaalseks vahendiks mõne muu eesmärgi saavutamiseks, mis ei ole seotud otsese isikliku vajadusega. Sisemine väärtuse puhul hindab klient tarbimiskogemust enda huvides, kui

ennast õigustavat omaette lõppeesmärki. Holbrook (*ibid.*) vastandab ka kliendi endale suunatud väärtuse teistele suunatud väärtusele. Endale suunatud väärtuse puhul eelistatakse tootest või teenusest saadud kliendikogemust lähtuvalt sellest, mis mõju see avaldab kliendile endale või, millised on kliendi reageeringud tootele või teenusele. Teistele suunatud väärtuse puhul eelistab klient mingit toodet või teenust teiste pärast ehk sellepärast, kuidas teised reageerivad, või mõju tõttu, mida see teistele avaldab. Kolmandaks vastandab ta aktiivse ja reaktiivse väärtuse. Aktiivne väärtus hõlmab kliendi poolt mõne tarbimiskogemuse osana objektiga tehtud tegevusi ja reaktiivne väärtus, kus objekti kasutaja ei tee sellega konkreetseid tegevusi, vaid väärtus tuleneb objekti hindamisest mingil muul moel, näiteks vaatlusel või tajumisel.

Kuna teenused on oma olemuselt immateriaalsed, siis nende puhul koosneb väärtuspakkumises olev väärtus füüsilistest võimaldajatest, milleks on teenuse elemendid, mis teevad kliendile teenuse tarbimise võimalikuks. Füüsiliste võimaldajate kaudu saab ettevõtte pakkuda kliendile kahte tüüpi väärtust, funktsionaalset ja emotsionaalset. Funktsionaalsus tähendab seda, mida kliendil on võimalik teenuse elementidega füüsiliselt teha. Emotsionaalne väärtuspakkumine pakub immateriaalset väärtust, mida klient kogeb vaimselt, mitte füüsiliselt, näiteks prestiižete teenuste kaudu saadav rahulolu või reklaamide kaudu pakutav teenusega kaasnev emotsioon. (Sandström *et al.*, 2008, lk 114) Kliendid, keda motiveerivad teenuse kasutusel eeskätt mugavad lahendused, hindavad funktsionaalset väärtust ja kliendid, keda motiveerivad teenuse tarbimise kogemuslikud küljed, hindavad emotsionaalset väärtust (Rintamäki *et al.*, 2007, lk 627–628). Seega järeldeb autor, et väärtuspakkumises olevad elemendid peavad sisaldama nii välist väärtust, kui sisemist väärtust ning samuti peab olema mõlemat tüüpi väärtuselemente, emotsionaalseid ja funktsionaalseid.

Almquist *et al.*, (2018, lk 72–81) on loonud äriklientide eelistuste paremaks mõistmiseks väärtuselementide süsteemi, mille abil saavad B2B ettevõtted määratleda ärikliendi väärtust. Joonisel 4 välja toodud süsteem tugineb Abraham Maslow vajaduste hierarhial, aga Almquist *et al.*, (*ibid.*) on seda väga suures osas muutnud ja laiendanud, lähtudes just ärikliendi motivatsioonidest ja vajadustest ostu tegemisel ning toodete ja teenuste kasutamisel.



Joonis 4. Ärikliendi väärtuselementide süsteem. Allikas: Almquist *et al.*, 2018, lk 72–81

Joonisel 4 välja toodud süsteem koosneb Almquist *et al.* (2018, lk 72–81) sõnul viiest erinevast tasemest, kus kõige alumiseks baasiks on teenuse alusväärtuse elemendid, ilma milleta teenus ei saa toimida ehk, mis peavad olemas olema. Neile järgnevad funktsionaalsed ja äritegevust hõlbustavad väärtuselemendid. Kõige tipus on individuaalsed ja inspireerivad väärtused. Õigelt määratletud väärtuselementide kaudu on võimalik saavutada suurem ärikliendilojaalsus, kasvatada äriklientide arvu ning suurendada tulude kasvu. Igal tasemel asuvad erinevad kategooriad, mille alla saab koondada ärikliendi väärtuselemendid.

Esmalt määratleti kõik väärtuselemendid, mis võivad kliendi jaoks väärtust luua. Ettevõtte töötajad hindasid igat elementi ja paigutasid need püramiidi viiel tasandil olevatesse kategooriatesse. Seejärel viidi läbi kliendiuuring. Küsimustiku aluseks olid juba ettevõtte poolt eelnevalt määratletud elemendid. Igal korral oli märgatav vahe ettevõtte ja kliendarvamuse vahel. Kliendid väärtustasid hoopis teisi elemente ning samuti lisandus elemente, mida ettevõtte ei olnud ise ennem uuringut määratletud. (Almquist *et al.*, 2016, lk 46–53)

Kuna Almquist *et al.*, (2018) on väärtuse mõõtmise elemendid loonud eelkõige ärikliendi vajadusi silma pidades, siis saab töö autor rakendada uuringu ühe meetodina joonisel 4 välja toodud ärikliendiväärtuse elementide süsteemi. Meetodi rakendamise kirjeldus uuringus on autori poolt välja toodud ja põhjendatud alapeatükis 2.2.

Väärtuspakkumist on võimalik kujundada ka klienti kaasava teenuste disaini meetodite rakendamisel, mis võimaldavad arendada uusi innovaatilisi teenuseid või parendada olemasolevaid, muutes teenused klientide jaoks tõeliselt väärtuslikeks (Moriz, 2005, lk 4). Disainimõtlemises on pikka aega klientidele lahendusi leitud probleemide lahendamise kaudu. Disainilahenduseni viiv mõttekäik nõuab kahe või enama tundmatu, „mis“ ja „kuidas“ välja selgitamist ning nendega arvestamist. (Dorst, 2019, lk 117) Teenuste disaini meetodid võimaldavad luua klientide jaoks uusi tähendusi ning selgitada välja see, mida kliendid päriselt tahavad ja väärtustavad (Verganti, 2009, lk 10). Seega sobivad disainimeetodid teenuste disainimiseks, sest teenuse osutamisel ja selle tarbimisele loovad kliendid koos teiste osalistega ühiselt väärtuse ning tulemust hinnatakse selle alusel, kas kasutusväärtus vastas protsessis osalejate vajadustele ja ootustele (Wetter-Edman *et al.*, 2014, lk 1).

Topeltteemanti disainiprotsess on uus, aga samas tuntud teenuste disaini metoodika. Neljaetapiline topeltteemanti mudel saab alguse kasutaja ideest ehk vajadusest ning lõpeb teenuse või toote turule viimisega. Topeltteemanti protsessi neli etappi on (Design Council, 2015):

- 1) avastamise (*discover*) etapp;
- 2) probleemi sõnastamise (*define*) etapp;
- 3) arendamise (*develop*) etapp;
- 4) teostuse (*deliver*) etapp.

Topeltteemanti disainiprotsess on sobiv näide standardiseeritud disainimeetodit. Selle mudeli eelis on see, et seda saab hõlpsasti kohandada vastavalt arendatava projekti eesmärkidega, omadustega ning võimalustega. Igast disainiprotsessi etapist saab rakendada erinevaid meetodeid nn tööriistu, mis on vajalikud disainiprotsessi lõppeesmärgi saavutamiseks. (Gustafsson, 2019, lk 7–8)

Osterwalder *et al.* (2014) on arendanud väärtuspakkumise mudeli ehk väärtuspakkumise lõuendi (*Value Proposition Canvas*). Lõuendi eesmärgiks on saavutada olukord, kus kliendirühma vajadused ja teostatavad tegevused on vastavuses ettevõtte väärtuspakkumisega. Lõppeesmärgiks on saavutada toote või teenuse sobivus turu tegelike vajadustega. Väärtuspakkumise lõuend koosneb meetoditest, mis aitavad ettevõttel väärtuspakkumist struktureeritult läbi töötada ning disainida lõpplahendus. (Osterwalder, 2012) Väärtuspakkumise lõuendi esimeseks meetodiks on kliendi profiili kujundamine. Analüüsis minnakse üsna detailseks ning selgitatakse, millised on iga rolli puhul negatiivsed emotsioonid, soovimatud kulud või olukorrad ning riskid, mida kliendid kogevad. Teine etapp kliendisegmendi analüüsis on kõigi kasutegurite väljaselgitamine, mida klient eeldab, soovib või mis teda üllataks. Kolmandaks meetodiks on väärtuste kaart, mis kirjeldab detailselt väärtuspakkumist ning analüüsib seda, mil moel teenus või toode aitab kliendil saavutada vajalikke eesmärke ning tuua leevendust probleemidele. (Osterwalder, 2014, lk 8–9)

Kuna autori töö eesmärk on töötada välja väärtuspakkumine ning Osterwalderi väärtuspakkumise lõuend koosneb meetoditest, mis aitavad ettevõttel väärtuspakkumist struktureeritult läbi töötada ning disainida, siis rakendab autor oma uuringus ka seda meetodit. Töö autor rakendab oma uuringus väärtuspakkumise kujundamisel ka topeltteemanti protsessi kahe esimese etapi meetodeid. Meetodite valik on autori poolt välja toodud ja põhjendatud töö alapeatükis 2.2.

1.2. Väärtus konverentsikeskuse ärikliendile

Kuigi ärilistel eesmärkidel reisimine on pika ajalooga tegevus, on äriturismi sündmuste puhul olnud tegemist kiiresti kasvava ning areneva valdkonnaga (Davidson, 2019, lk 2; Swarbrooke & Horner, 2001, lk 3). Seetõttu puuduvad valdkonnal üheselt määratletud mõisted, mis on omane pikalt toiminud ja väljakujunenud majandusvaldkondadele (Rogers, 2013, lk 2). Kuna mõisteid defineeritakse äriturismi valdkonnas erinevalt, peab autor oluliseks esmalt määratleda töös kasutatav mõiste „konverents“.

Äriturism (*Business Tourism*) on turismimajanduse liik, kus reisimine toimub ärilistel, mitte vabaaja veetmise eesmärkidel, hõlmates kõiki tööga seotud reise, näiteks osalemine ärikohtumistel, konverentsidel, seminaridel, koosolekutel, tootetutvustustel, messidel,

näitustel jm (Mair, 2010, lk 178; Davidson, 2019, lk 6; Rockett & Smillie, 1994, lk 2). Äriturismi valdkonda kuuluvate ürituste liigitus on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Äriturismi valdkonda kuuluvate ürituste liigitus

Sündmus	Tähendus
Koosolek	Inimeste kogunemine kokkulepitud ajal ja kohas.
Seminar	Spetsialistide kogunemine uute teadmiste saamiseks.
Konverents	Sotsiaalse, majandusliku või avaliku sektori grupi üldine ja ametlik kohtumine. Enamasti määratletud eesmärgiga jagada teavet konkreetse teema kohta ning sel teemal ühiselt arutleda ning vajadusel saavutada üksmeel. Piiratud kestusega ja ei pruugi olla kindlat toimumissagedust. Võib kaasneda ka näitus.
Kongress	Ühte professionaalsesse, kultuurilisse või muusse rühma kuuluvate inimeste kokkutulek, et arutada koos konkreetset teemavaldkonda. Toimub sageli mitu päeva ning sellel on enamasti mitu samaaegset sessiooni. Üldjuhul kindla toimumissagedusega. Üsna sageli kaasneb ka näitus.
Näitus	Sündmus, kus eksponeeritakse tooteid ja teenuseid.
Mess	Toodete või teenuste näitus konkreetsetes tegevusvaldkonnas, eesmärgiga edendada ettevõtlust.
Preemia- või bonusreis	Kavandatud sündmus või reis, mida kasutatakse inimeste motiveerimiseks konkreetse ärieesmärgi saavutamiseks.

Allikas: International Association of Professional Congress Organisers (edaspidi viidatud IAPCO) 2020

Tabelis 1 oleva info põhjal järeldeb autor, et seminaril, koosolekul, konverentsil ning kongressil on palju sarnasusi: kindel koht ja aeg kokkusaamiseks, eesmärgipärane grupi kogunemine, ühine arutelu konkreetsetel teemadel, info jagamine. Ka Whitfield & Webber (2011, lk 439) on nentunud, et kõikide nende eelpool mainitud tegevuste eesmärk on tuua kokku sõnumi edastajad ning saajad ning korraldada sõnumi edastamine sel moel, et see jõuaks selle saajani.

Autor koondab oma töös konverentsi, kongressi, seminari ning koosoleku ühise mõiste alla „konverents“. Valituks osutus just see mõiste, sest ka äriturismi sündmuste valdkonna katusorganisatsioonid, Eesti Konverentsibüroo (Eesti Konverentsibüroo, 2020) ja Tallinna Konverentsibüroo (Tallinna Ettevõtlusamet, Tallinna Konverentsibüroo, 2020) kasutavad koosoleku, seminari, konverentsi ja kongressi puhul koondavat mõistet „konverents“.

Järgnevalt toob autor välja, kuidas konverentside valdkonda rahvusvaheliselt segmenteeritakse. Valdkonna üleselt, rahvusvaheliselt kasutuses olevas jaotuses on välja kujunenud, et eristatakse ettevõtlussektori ja mitteettevõtlussektori konverentse. Mitteettevõtlussektori konverentsid jagunevad omakorda avaliku ning kolmanda sektori (peamiselt erinevate ühenduste, erialaliitude) konverentsideks. Kolmanda sektori konverentside kohta on valdkonnas valdavalt kasutusel termin assotsiatsioonide konverentsid, mida ka autor edaspidi oma töös kasutab (International Congress and Convention Association (edaspidi viidatud ICCA), 2019)

Järgnevalt annab autor ülevaate, millistes toimumiskohtades konverentse korraldatakse. Fenich (2016, lk 56–57) leiab, et konverentsikorraldaja esmane ülesanne on määratleda, kes on kliendirühm, kelle konverentsi ta korraldab ning millised on nende vajadused ja ootused. Samuti on konverentsikorraldaja ülesanne teha endale selgeks, mis on toimumiskoha füüsilised võimalused ja eripärad ning hinna ja arvete tasumise reeglid. Lähtuvalt sellest tuleb leida konverentsi korraldamiseks sobiv toimumiskoht.

Rogers ja Davidson (2016, lk 59) leiavad, et jätkuvalt on olulisteks konverentside toimumiskohtadeks hotellide konverentsikeskused, kuid kõige olulisemad on konverentsikeskused, sest need vastavad kõige enam konverentsikorraldaja vajadustele ja ootustele. Spetsiaalsed konverentsikeskused erinevad hotellide konverentsiruumidest ka selle tõttu, et pindalalt on konverentsikeskuste kõige suuremad ruumid näituse ja toitlustusalad ning teisel kohal on põhisaal. Hotellidel on aga enamasti kõige suuremaks ruumiks põhisaal. Lisaks sellele on konverentsikeskustes olemas suur hulk kõrvalsaale. Rogers ja Davidson (*ibid.*, lk 61) tõdevad, et konverentse korraldatakse üle maailma ka nn mittetavapärastes kohtades, näiteks teatrites, kontserdimajades, kinodes, ülikoolides, kruisilaevadel jne. Need nn unikaalsed kohad võimaldavad konverentsi teha osaleja jaoks veelgi atraktiivsemaks ja meeldejäävamaks. Seega järeldeb autor, et toimumiskoht peab vastama ärikliendirühma ootustele ja vajadustele. Korraldajatel on kõige mugavam sündmusi korraldada konverentsikeskustes, sest need on disainitud lähtuvalt konverentsikorraldajate vajadustest ja ootustest.

Konverentsikeskused ei ole tavaliselt nii tulutoovad, et nad teeniksid tagasi investeeringu hoonesse ning inventari. Konverentsikeskuste majandamise puhul rakendatakse sageli mudelit, kus kinnisvara kuulub avalikule sektorile ning konverentsikeskusi opereerivad

operaatorlepingu alusel erasektori ettevõtted või ka avaliku sektori poolt asutatud eraõiguslikud juriidilised isikud. (Clark, 2004, lk 8–15) Konverentsikeskuste peamine sissetulek tuleb ruumide ning inventari üürimisest. Teine konverentsikeskuse oluline tuluallikas on toitlustusteenus ning sellele järgnevad kõik muud lisateenused, näiteks heli- ja videotehniline teenindus sündmuse ajal, internetiühendus, koristus, elektritööd, turvateenus, garderoob jne. (Fenich, 2016, lk 63) Seega järeldeb autor, et konverentsikeskuste puhul on enimlevinud majandamismudel see, kus on kaasatud operaator. Autor käsitleb töös konverentsikeskust kui füüsilist, spetsiaalselt konverentside korraldamiseks kujundatud teenuseid pakkuvat toimumiskohta, mitte kui ühte kindlat organisatsiooni või ettevõtet. Olemasolevate konverentside toimumiskohtade puhul, mis ei ole kujundatud spetsiaalseteks konverentsikeskusteks, on kasutatud koondavat mõistet „toimumiskoht“.

Järgnevalt määratleb autor, millised on konverentsikeskuse ärikliendirühmad. Oppermann & Chon (1997, lk 179) on välja toonud, et konverentsikeskuse valikul ja lõppotsuse tegemisel on peamised huvirühmad konverentsikeskused, korraldajad ehk idee algatajad ning konverentsil osalejad. Jago & Deery (2005, lk 26) arvates eksisteerivad konverentsikeskuse valiku ja lõppotsuse tegemisel, lisaks eelpoolnimetatud huvirühmadele, veel kolm huvirühma: konverentsi idee algatajatele korraldusteenuseid pakuvad professionaalsed konverentsikorraldajad, näitusel osalevad eksponendid ning sihtkoha valikul, rahvusvahelistele korraldajale, tuge pakuvad konverentsibürood.

Jago & Deery (2005, lk 26) leiavad, et professionaalsed konverentsikorraldajad on konverentsikeskuse valiku tegemise protsessi kõige olulisemaks osapoolteks. Nad on üsna sageli need, kes panevad kokku valiku erinevatest võimalikest konverentsikeskustest, kus konverents võiks toimuda ning on ka lõppotsuse osas ettepaneku tegijad. Professionaalsete korraldajate põhitöö on sündmuste korraldamine ning nende ülesandeks on vastutada konverentside korralduse protsessi eest, kuid kaalukamate otsuste langetamisel peavad nad enamasti, kuid ka mitte alati, saama kooskõlastuse oma kliendilt või tööandjalt ehk konverentsi idee algatajalt. Ka Severt ja Palakurthi (2007, lk 631) leiavad, et professionaalsed konverentsikorraldaja on kõige otsesemaks ärikliendiks konverentsikeskusele. Beaulieu & Love (2005, lk 99) toovad oma uuringus välja, et professionaalseid konverentsikorraldajaid saab omakorda segmenteerida selle järgi,

millise sektori (lk 22) konverentse nad korraldavad. On ka selliseid korraldajaid, kes pakuvad korraldusteenust kõikidele sektoritele.

Seega järeldab autor, et konverentsi algse idee algatajad ning professionaalsed konverentsikorraldajad on konverentsikeskustele peamisteks otsesteks ärikliendirühmadeks. Kuna konverentsikorraldajad saavad mõjutada konverentsi toimumiskoha valikut või on ise otsuse langetajad, siis peab autor oluliseks uurida, millised on konverentsikeskuse professionaalsetest konverentsikorraldajatest ärikliendirühmad.

Järgnevalt selgitab autor välja, millised on konverentsikeskuse valikul määravad elemendid, mida ärikliendid teenuste puhul kõige enam väärtustavad. Wu & Weber (2005, lk 404) on välja toonud, et iga uue konverentsikeskuse kavandamisel on oluline selgitada, millised on konverentsikeskuse valiku elemendid. Kui on teada, millised elemendid on ärikliendile väärtust loovad ning, millist väärtust nad loovad, siis on nende põhjal võimalik koostada konverentsikeskuse ärikliendile väärtuspakkumine.

Konverentsikeskuste otseste äriklientide ehk konverentsikorraldajate vajaduste, rahulolu, kliendiväärtuse ning kliendisuhete kohta pole väga palju teaduslike uuringuid (Boo & Kim, 2019, lk 136). Erinevad uurijad on uurinud konverentside toimumise sihtkoha (riik ja linn) valikuprotsessi konverentsikorraldajate poolt ning määratlenud elemendid, mis mõjutavad sihtkoha valiku otsust. Sihtkoha valikuprotsessi uuringutes on välja toodud ka see, mil määral ja kuidas konverentside toimumiskoht mõjutab konverentsikorraldajaid sihtkoha valikul. (Baloglu & Love, 2013; Chacko & Fenich, 2000; Crouch *et al.*, 2019; Crouch & Ritchie, 1997; Comas & Moscardo, 2005; Mair & Thompson, 2008, Oppermann, 1997) Boo & Busser (2017), Robinson & Callan (2002) ja Whitfield *et al.* (2012) on määratlenud konverentsikeskuse elemendid, mis saavad määravaks konverentsikeskuse valikul konverentsikorraldaja poolt. Ardani (2017), Boo & Kim (2019), Breiter & Milman (2006), Wu & Weber (2005) ja Siu *et al.* (2012) on samuti määranud konverentsikeskuse elemendid, aga nemad on uurinud, millised neist on kõige olulisemad konverentsil osalejatele.

Tabelisse 2 on autor koondanud kõik konverentsikeskuse valiku elemendid, mida eelpool nimetatud autorid on oma sihtkoha või konverentsikeskuse valikuprotsessiga seotud uuringute tulemustena määratlenud.

Tabel 2. Konverentsikeskuse valiku elemendid

FAKTORID	ELEMENDID
Füüsiline ruum, arhitektuur ja funktsionaalsus	Unikaalne sisearhitektuurne lahendus, unikaalne hoone arhitektuur, ruumide mahutavus, universaalsed ruumid, funktsionaalsed ruumid, piisav kogus paneelruume, suured fuajeed, suur näituseala, banketiruum, tualettruumide arv, sisustatud kontor korraldajale, helikindlad ruumid, kõrged laed, akende olemasolu enamusel ruumidel (eriti oluline fuajeedes ja messialal), avar garderoobiala, avar funktsionaalne registreerimisala, suitsetamisala, hea ventilatsioon, vaikne ventilatsioon, ruumide puhtus, ruumide vaheline liikumismugavus, ruumide eraldusvõimalus (ei puutu kokku teise konverentsiga), ruumide maksumus.
Atmosfäär	Üldine atmosfäär, temperatuur, lõhn, interjööri värvilahendused, valgustid, taustamuusika, vaated hoonest.
Ligipääsetavus	Väliviidad, siseviidad, asukoha info kodulehel, funktsionaalsed laadimised, invapääsud, evakuatsioonipääsude tähised.
Tehniline inventar	Kaasaegne heli-, video- ja valgustehnika, tõlketehnika, seadmete laadimisvõimalused, internetiühendus, kvaliteetne WIFI, maksumus.
Muu inventar	Mugavad toolid, kergesti liigutatav kvaliteetne mööbel, statsionaarne mööbel, disainmööbel, ratastoolirent, inventari maksumus.
Transport	Mugavad lennuühendused, lennujaama lähedus või mugav transpordiühendus, ühistransport, parkimine, maksumus, taksoteenus.
Asukoht	Hotellide lähedus jalutustekonna kaugusel, kesklinna piirkond, vaatamisväärsused lähedal, poed lähedal, kultuuri- ja meelelahutusasutused lähedal, söögikohad lähedal, poed lähedal, sportimisvõimalused.
Sihtkoht	Sihtkoha atraktiivsus, uus sihtkoht, sihtkoha turundus, konverentsibürood, lennuühendused, kliima, hotelliteenused, teenuste maksumus, kohalikud professionaalsed korraldajad ja teenusepakkujad, turvalisus, rahaline toetus, kultuur, konverentsi kogumaksumus, kiired reisiviisad.
Toit	Kvaliteetne kohalik toit, paindlik menüü, mõistlik hind, ainult delegaatidele avatud baar, kohvikioskid või pop-up baarid.
Turvalisus	Pädevad turvatöötajad, üldine turvalisus.
Keskkond	Roheline mõtteviis, prügi sorteerimine, energiamärgis.
PR ja turundus	Funktsionaalne atraktiivne koduleht, tutvustavad müügimaterjalid, pädev müügimeeskond, meened.
Personal	Pädevus, viisakus, abivalmidus, keeleoskus, kokkulepetest kinni pidamine, reageerimiskiirus, juhtimine, tagasiside, hea suhtlemisoskus, arvete haldus, päringute haldus, süvenemisevõime, nõustamine ruumide paigutuse ja muus osas, uksel tervitamine, reeglite piisav selgitamine, soodsama hinna saamine.
Lisafunktsioon	Meditatsioonitöötaja, lastehoid, saalide administraatorid sündmuse ajal.

Allikad: Ardani, 2017, lk 52; Baloglu & Love, 2013, lk 21; Boo & Kim, 2019, lk 149; Boo & Busser, 2017, lk 298; Breiter & Milman, 2006, lk 1336; Chacko & Fenich, 2000, lk 3; Crouch *et al.*, 2019, lk 535; Crouch & Ritchie, 1997, lk 59–60; Oppermann, 1997, lk 41; Robinson & Callan, 2002, lk 89; Siu *et al.*, 2012, lk 242; Whitfield *et al.*, 2012, lk 176; Wu & Weber, 2005, lk 404

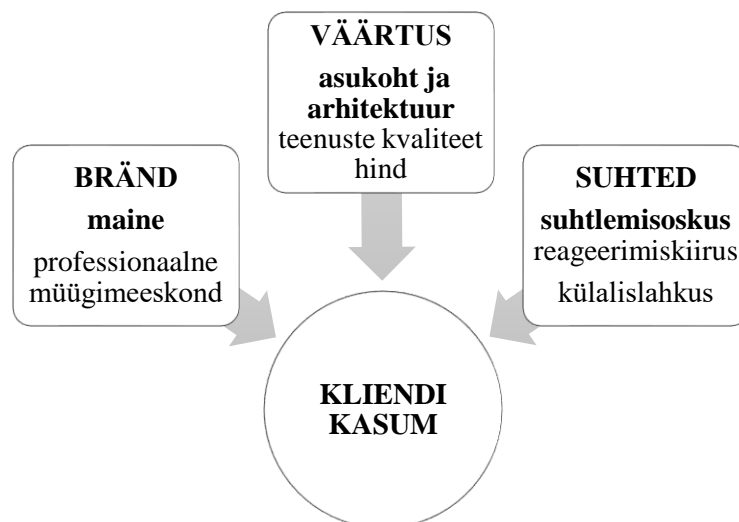
Kõiki tabelis 2 olevaid elemente saab määratleda kui konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselemente, mida autor on töö peatükis 1.1. kirjanduse põhjal käsitlenud. (Anderson *et al.*, 2006, lk 3; Anderson & Narus, 2017, lk 6; Sandström *et al.*, 2008, lk 114; Lanning & Michaels, 1988, lk 54; Zeithaml, 1988, lk 14; Almquist *et al.*, 2018, lk 72–81) Tabelisse 2 on koondatud ka konverentside sihtkoha valikuprotsessi uuringute tulemused (vt lk 24) ehk elemendid, mida on konverentsikorraldajate poolt sihtkoha valikul, toimumiskoha puhul väärtustatud. Crouch *et al.*, (2019, lk 532) sõnul ei langeta rahvusvaheliste konverentsikorraldajad, konverentsi toimumise sihtkoha valiku osas mitte kunagi otsust ühe valikuelemendi põhjal, määravaks on kogum olulisi sihtkoha elemente tervikuna. Samuti annavad sihtkoha uuringud infot selle kohta, kui määrav on sihtkoha valiku tervikprotsessis konverentsi toimumiskoht. Seega peab autor oluliseks järgnevalt käsitleda ka sihtkoha valikuprotsessiga seotud uuringute (vt lk 24) tulemusi, milles kajastuvad toimumiskoha valikuelemendid.

Esimese sihtkoha valikuprotsessi skaala määratles Opermann (1997, lk 41). Sellel skaalal ei ole väga palju sihtkoha elemente. Ka toimumiskoht on välja toodud ainult ühe elemendina, milleks on konverentsiruumid. Crouch & Ritchie (1997, lk 59–60) poolt loodud sihtkoha valiku elementide skaala on juba suurema elementide arvuga ning siin on välja toodud seitse toimumiskoha elementi. Nendeks on: mahutavus, paigutusvõimalused, hind, atmosfäär, teenuse kvaliteedi standardid, turvalisus, saadavus. Crouch *et al.*, (2019, lk 537) uuringus oli elemente veelgi rohkem. Uuringu tulemusena selgus, et korraldajad pidasid kõige olulisemateks sihtkoha valikuelementideks lennugraafikute mugavust, sündmuse ärajäämise ohtu, reisirõkked, majutust, saadaolevate neljätärnihotellide arvu, konverentsiruumi maksumust, sihtkoha toetusvõimalust kulude katmiseks, saadaolevate viietärnihotellide arv, sihtkoha või konverentsikeskuse uudsust ja lennukulusid.

Töö autor toob võrdluseks ka 15 aasta taguse uuringu. Siin olid Crouch & Louviere (2004, lk 128) pool teostatud uuringu tulemuseks kolm kõige hinnatumat elementi sihtkoha valikul korraldajate poolt konverentsikeskuse maksumus, toidu kvaliteet, sobiv põhisaal. Seega olid kõik sihtkoha valikul oluliseks peetud elemendid seotud toimumiskohaga. Kuigi uuringu meetodid olid veidi erinevad, oli mõlemal juhul sihtkoha valikuelementide määramise aluseks Crouch & Ritchie (1998, lk 59–60) poolt välja töötatud

valikuelementide skaala. Seega järeldeb autor, et samu elemente kasutades saadi hoopis teine tulemus. See on mõistetav, sest kliendi soovid ja vajadused on aja jooksul muutuvad.

Järgnevalt annab autor ülevaate, mida professionaalsed konverentsikorraldajad on väärtustanud konverentside toimumiskohtadega seotud uuringutes. Severt & Palakurthi (2007, lk 632) on konverentsikeskuse ärikliendiväärtuse mõõtmiseks võtnud aluseks Rust *et al.* (2004, lk 110) poolt loodud mudeli, kus ärikliendi lõplik kasu koosneb väärtuse, brändi ning suhete kasumlikkusest. Lõppväärtus ärikliendi jaoks tuleneb konverentsikeskuse pakutavate teenuste kasutusmugavuse, hinna ja kvaliteedi omavahelisest suhtest. Joonisel 5 on Severt & Palakurthi (2007, lk 638–642) välja toodud uuringu tulemus, kus selgus, et kõige enam väärtustavad professionaalsed konverentsikorraldajad konverentsikeskuse asukohta ning toimumiskoha arhitektuurset esteetilist ja erilist välimust. Teiseks on oluline keskuse poolt pakutavate teenuste kvaliteet ja kolmandaks hind.



Joonis 5. Konverentsikeskuse ärikliendi kasum. Allikas: Severt & Palakurthi, 2007, lk 642

Jago & Deery (2005, lk 33) on samuti tõdenud, et konverentsikeskuse äriklientidest konverentsikorraldajad väärtustavad eelkõige konverentsikeskuse ruumide mahutavust ning asukohta. Mitte vähem olulised on ka teenuste, toidu, ruumikeskkonna ning tehnilise inventari kvaliteet. Siu *et al.*, (2012, lk 237–238) arvates mõjutavad konverentsikeskuse ruumid, kus teenust osutatakse, olulisel määral klientide lõpphinnangut kogu tarbitud konverentsiteenusele. Ruumis viibides tajuvad kliendid ruumi pideavalt. Ruumi sobiv

atmosfäär, funktsionaalsus ja esteetika mõjutavad kliendi hinnangut teenuse kvaliteedile ning rahulolule. Bitneri (1992, lk 60) hinnangul aitab ruum, kui füüsiline keskkond, teenindusettevõttel kaasa püstitatud eesmärkide täitmisele ning on oluline turundus-kommunikatsiooni vahend. Ruumis viibides reageerivad inimesed keskkonnale kognitiivselt, emotsionaalselt, füsioloogiliselt ning need reaktsioonid mõjutavad nende lõpphinnangut saadud teenusele. Kõige rohkem mõjutavad klienti atmosfääriga seotud elemendid (temperatuur, õhukvaliteet, muusika jne), ruumi funktsionaalsus (asetus, mööbel jm), viidad, sümbolid ja sisekujundus (juhised, kujundus jm).

Konverentsikeskuse puhul on ülimalt olulised ja määravad elemendid ka asukoht linna-keskuses, kus on tagatud hotellide lähedus, transport ning hea ühendus lennujaamaga. Samuti on väga oluline konverentsikeskuse arhitektuurne välisilme ning sisearhitektuurne lahendus, mis võimaldavad keskust kujundada märkimisväärseks turismiobjektiks. (Carlsen, 2005, lk 50) Ka autori arvates on tegemist äärmiselt oluliste elementidega ning seda eriti kaugemates ja väiksemates sihtkohtades asuvate konverentside toimumiskohtade puhul.

Seega järeldab autor, et konverentsikorraldaja jaoks on väga olulised nii ruumide mahutavus kui teenuste kvaliteet ja hind. Samuti on määrava tähtsusega asukoht. Ruumi atmosfäär, funktsionaalsus ja esteetika mõjutavad konverentsil osalejat ja tema hinnangut kogu tema poolt tarbitava teenuse kvaliteedile. Konverentsikeskuse sise- ja välisarhitektuurne lahendus võiksid olla sellised, mis teevad konverentsikesest olulise turismiobjekti. Kui konverentsikeskus on turismiobjekt, siis on see ka sihtkoha valikuprotsessis konverentsikeskuse ärikliendi jaoks oluline müügiargument.

2. VÄÄRTUSPAKKUMISE KUJUNDAMINE LINNAHALLI KONVERENTSIKESKUSELE

2.1. Tallinna konverentsituru ja kavandatava Linnahalli konverentsikeskuse hetkeolukord

Järgnevalt annab autor ülevaate Tallinna konverentsituru ning kavandatava Linnahalli konverentsikeskuse hetkeolukorrast. Autor keskendub Tallinna konverentsiturule, sest ka Linnahalli konverentsikeskust kavandatakse samasse piirkonda.

Kõikidest 2019. aastal Eestis toimunud konverentsidest toimusid 77% ehk suurem osa Tallinnas. Aastatel 2015–2019 on Tallinnas toimuvate konverentside arv püsinud võrdlemisi stabiilne, aastas toimub ligikaudu 3500–4000 konverentsi. Võrreldes 2018. aastaga kasvas 2019. aastal rahvusvaheliste konverentside toimumiste arv 16% (848 vs 989). Kõige rohkem korraldatakse Tallinnas ettevõtete konverentse. Teisel kohal on avaliku sektori konverentside korraldamine ning kolmandal kohal on assotsiatsioonide konverentside korraldamine. Tallinnas toimunud siseriiklike osalejatega konverentsid on enamasti ühepäevase kestvusega. Rahvusvahelistest konverentsidest on üle poole ühepäevased, ülejäänud kestavad kaks, kolm või isegi neli päeva. Konverentside toimumise kõrghooajad Tallinnas on märtsist maini ning septembrist novembrini. (Tallinna Ettevõtlusamet, Tallinna Konverentsibüroo, 2020)

ICCA (2020, lk 5–11) koostatud ülemaailmse konverentside statistika ülevaatest selgub, et Eesti on 2019. aastal toimunud rahvusvaheliste konverentside koguarvu poolest maailma riikide seas 46. kohal. Tallinn on kõikide maailma linnade seas toimunud rahvusvaheliste konverentside koguarvu poolest 41. kohal, edestades Riiat, mis on 112. kohal ning Vilniust, mis on 98. kohal. Helsingi aga näiteks on tunduvalt eespool, 29. kohal. Võrdluses Soome ja Baltikumi pealinnadega, hoiab Tallinn toimunud konverentside koguarvu poolest Helsingi järel teist kohta. Seega järeldab autor, et

Tallinnal on rahvusvaheliste konverentside sihtkohana potentsiaali. Tallinnas toimuvate rahvusvaheliste konverentside arv on 2019. aastal kasvanud. Kuna rahvusvahelistest konverentsidest veidi alla poole toimuvad mitmepäevastena, siis need on konverentside toimumiskohale kasumlikumad, kui siseriiklikud konverentsid, mis on enamasti ühepäevased.

Lähtuvalt teooriast (lk 26) algab rahvusvahelise konverentsi toimumiskoha valik sihtkoha valikuga. Konverentside toimumiskoht (nt konverentsikeskus) on üks sihtkoha valiku elementidest. Mida tugevamad on sihtkoha elemendid, mis on vajalikud konverentsi korraldamiseks, seda suurem on konverentside toimumiskoha võimalus saada juurde uusi rahvusvahelisi ärikliente ning tõsta seeläbi müügiikäivet. Järgnevalt toob autor välja Tallinna kui rahvusvaheliste konverentside toimumise sihtkoha tugevused ja nõrkused, võttes aluseks Crouch *et al.* (2019) poolt läbi viidud uuringust selgunud kõige olulisemad sihtkoha valiku elemendid (vt lk 26).

Kõige olulisemaks sihtkoha valiku elemendiks pidasid Crouch *et al.*, (2019, lk 537) 2019. aastal avaldatud uuringus osalenud konverentsikorraldajad lennugraafikute mugavust. Tallinnasse olid märtsi alguse seisuga otselennud 37-st sihtriigist (Tallinna Lennujaam, 2020, 1. märts). Tallinna kui konverentside toimumise sihtkoha puhul on üheks suuremaks probleemiks see, et Tallinnasse pole piisavalt rahvusvahelisi otselennuühendusi. Kui ka otselennud on olemas, siis ei pruugi lendude sagedus olla piisav. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (edaspidi EAS), 2020; Kantar Emor, 2018; K. Karu, intervjuu, 13.12.2019; M. Jaaksoo, intervjuu, 10.02.2020) EASi (2020, 26. aprill) poolt koostatavas turismi programmi 2021–2024 tööversioonis on ühe prioriteetse eesmärgina välja toodud otselennuühenduste arvu ja sageduse suurendamine. Valitsuse eraldatud lennuliinide turundusfondi vahendite abil kavandatakse otseühenduste turundamist prioriteetsetesse sihtkohtadesse. Oluline on ka Rail Balticu trassi rajamine, mis avab Tallinna muule Euroopale ning aitab kaasa sihtkoha atraktiivsuse suurendamisele (Tallinna Linnahall AS, 2018, lk 19). Samuti asub Linnahall Tallinna sadama läheduses. Tallinna Linnavalitsus, AS Tallink Grupp ja Infortar AS kavandavad koos Linnahalli rekonstrueerimisega multifunktsionaalseks konverentsi- ja kultuurikeskuseks, Linnahalli hoone kõrvale, ka uue reisisadama rajamist (Tallinna Linnavalitsus, 2020).

Teiseks ja kolmandaks oluliseks elemendiks sihtkoha valikul on Crouch *et al.* (2019, lk 537) uuringu põhjal ürituste ära jäämise oht ning reisiriskid. Need kaks elementi on eelkõige seotud terrorismiohuga ning looduskatastroofidega. Määrav on see, kui turvalised on lennujaamad, tänavad, ühistransport ning kõik konverentsiga seotud asukohad ning kui turvaline on sihtkoha üldine kuvand. (German Convention Bureau, 2014) Autori hinnangul annab see element Tallinnale rahvusvahelise konverentsi sihtkohana eelise, võrreldes nende pealinnadega, kus on kõrgem terrorismi ning sagedasem looduskatastroofide esinemise oht.

Neljandaks ning viiendaks elemendiks, mida konverentside korraldajad Crouch *et al.* (2019, lk 537) uuringu põhjal oluliseks peavad, on hotellide majutuskvaliteedi ning saadaolevate neljatärnihotellide arvu. Kantar Emori (2018, lk 29) poolt läbi viidud välisriikidest saabunud konverentsituristide uuringu tulemusena selgus, et üldjuhul hinnati Eesti hotellide teenindustaset ning nende asukohta kõrgelt. Mõnel juhul toodi välja, et hotellid olid kõrghooajal välja müüdud ning puudusid samaväärsed ööbimiskohad. Tallinna Konverentsibüroo juhi (M. Jaaksoo, intervjuu, 10.02.2020) sõnul on Tallinnas täna kesklinna piirkonnas piisavalt neljatärnihotelle ning hotelle kavandatakse ka juurde. Hotellide juhtkonnad ootavad multifunktsionaalse konverentsikeskuse tekkimist Tallinnasse, sest see toob siia rohkem rahvusvahelisi ärituriste. Seega järeldab autor, et Tallinnal kui konverentside toimumise sihtkohal on kesklinna piires piisavalt hotelle, mis pakuvad kvaliteetset majutusteenust.

Kuuendaks elemendiks, mida konverentsikorraldajad Crouch *et al.* (2019, lk 537) uuringu tulemusena väärtustavad on konverentsi toimumiskoht. EASi (2020, 26. aprill) turismiarenduskeskuse 2021–2024 turismi programmi tööversioonis on Eesti äriturismi üks suurtest probleemidest sõnastatud järgmiselt: „Äri- ja konverentsiturismi valdkonna kasvu ning arengut takistab suure mahutavusega multifunktsionaalse konverentsikeskuse puudumine Tallinnas ning piisava konverentsitaristu puudumine Eesti regioonides. Kaotame igal aastal kümneid konverentse ja hinnanguliselt 20 miljonit eurot tulu sobivate konverentsiruumide puudumise tõttu." Ka konverentsibüroode juhtide Karu (intervjuu, 13.12.2019) ja Jaaksoo (intervjuu, 10.02.2020) sõnul on kogu konverentsi valdkonnale sh professionaalsetele konverentsikorraldajatele väga suureks probleemiks, et alates 1000 ja enama osalejaga konverentsid ei mahu oma ruumivajaduse tõttu olemasolevatesse

toimumiskohtadesse ära. Päringuid suuremate konverentsikorraldajate poolt, kus on üle 1000 osaleja, tuleb korraldajatele pidevalt. Eestis sh Tallinnas pole aga kohta, kus nii suuri konverentse korraldada. Kui isegi sobiva mahutavusega peasaal on olemas, siis lisaks peasaalile vajavad konverentsikorraldajad ruume ka paralleelseteks sessioonideks ja tegevusteks ning üsna sageli kaasneb suure konverentsiga näituse eksponeerimise pinna vajadus. Ruumi on vaja ka selleks, kus suur kogus osalejaid mugavalt vaheaegadel ära toitlustada. Seega järeldab autor, et lisaks piisavas koguses ja sageduses lennuühenduste puudumisele on oluliseks Tallinna konverentsituruga seotud probleemiks konverentsikeskuse puudumine, mis mahutaks 1000 ja enam delegaati ning, mis võimaldaks korraldada konverentse, millel on palju paralleelseid tegevusi ning, mille puhul on suure näituse- ja toitlustuspinna vajadus.

Järgnevalt annab autor ülevaate sellest, millistes toimumiskohtades konverentse Tallinnas korraldatakse ning, millised neist sobivad 500 ja enama osalejaga konverentside läbiviimiseks. Tabelis 3 on välja toodud, mis tüüpi toimumiskohtades Tallinnas 2019. aastal sündmusi korraldati.

Tabel 3. Tallinnas toimunud konverentside jaotus toimumiskohtade järgi

Toimumiskoha tüüp	Toimunud sündmused
Hotellide konverentsikeskused	73%
Hotellid	12%
Unikaalsed kohad	12%
Ülikoolid	3%

Allikas: Tallinna Ettevõtlusamet, Tallinna Konverentsibüroo, 2020, lk 33

Konverentse korraldati 2019. aastal kõige rohkem hotellide konverentsikeskustes. Ka kirjanduses (lk 22) on Rogers ja Davidson (2016, lk 59) välja toonud, et jätkuvalt on olulised hotellide konverentsikeskused. 2019. aastal korraldati Tallinnas 43 konverentsi, mis olid 500 ja enama osalejaga. See on 1,14 % kõikidest Tallinnas toimunud konverentsidest. Hetkel on Tallinnas 13 toimumiskohta, kus kõige suurem saal mahutab istuma klassikalises teatristiilis paigutuses 500 ja enam osalejat. Tabelis 4 on välja toodud kõigi 13 toimumiskoha kõige suuremate saalide mahutavused.

Tabel 4. 500 ja enam osalejat mahutavad konverentside toimumiskohad Tallinnas

Toimumiskoht	Suure saali mahutavus	Toimumiskoha funktsioon
Hilton Tallinn Park hotell	535	Hotelli konverentsiruumid.
Sokos Hotels Tallinn	550	Hotelli konverentsiruumid.
Swissotel Tallinn	500	Hotelli konverentsiruumid.
Radisson Blu Hotel Olümpia	500	Hotelli konverentsiruumid.
Alexela Kontserdimaja	1829	Kontserdimaja, kus saab korraldada ka konverentse.
Saku Suurhall	5000	Spordi- ja kontserthall, kus saab korraldada ka konverentse.
Estonia Kontserdisaal	889	Kontserdisaal, kus saab korraldada ka konverentse.
Rahvusooper Estonia	700	Ooperiteatri saal, kus saab korraldada ka konverentse.
Kultuurikatel	550	Unikaalne, universaalsete ruumidega sündmuskeskus, kus saab korraldada ka konverentse.
Noblessneri Valukoda	550	Unikaalne, universaalsete ruumidega sündmuskeskus, kus saab korraldada ka konverentse.
Tallinna Lauluväljak	740	Unikaalne, universaalsete ruumidega sündmuskeskus, kus saab korraldada ka konverentse.
Eesti Näituste messikeskus	4000	Messikeskus, kus saab korraldada ka konverentse
TalTech Konverentsikeskus	700	Ülikooli konverentsikeskus

Allikad: Eesti Konverentsibüroo, 2020; Tallinna Ettevõtlusamet, Tallinna Konverentsibüroo, 2020

Tabelis 4 välja toodud toimumiskohtadest on kõige suurema mahutavusega Saku Suurhall, mille puhul on tegemist suure spordi- ja kontserthalliga. Selle arendamine konverentside vajadustele vastavaks ei ole mõistlik, seda eelkõige kulukuse ja asukoha tõttu, mis jääb eemale kesklinnast, lennujaamast ning suurematest hotellidest. (Tallinna Linnahalli AS, 2018, lk 41) Kesklinnas, Alexela Kontserdimajas saavad toimuda kuni 1800 osalejaga konverentsid, kuid puuduvad piisavas koguses ja mugava kasutusega ruumid paralleelseteks tegevusteks (loengud, töötoad, kohtumised, pidulikud vastuvõtud) ning ei ole piisavas mahus näitusepinda. (K. Karu, intervjuu, 13.12.2019; M. Jaaksoo, intervjuu, 10.02.2020) Eesti Näituste Messikeskuse ja Tallinna Lauluväljaku ruumid ei

ole konverentside korraldamiseks piisavalt sobivad, sest ei ole selleks kavandatud. (Tallinna Linnahalli AS, 2018, lk 41)

Meeli Jaaksoo (intervjuu, 10.02.2020) sõnul on täna 500 piiril olevate või alla selle osalejate arvuga konverentsikorraldajate jaoks Tallinnas toimumiskohade valik aga õnneks üsna mitmekesine. Lisaks hotellide konverentsikeskustele on korraldajatel võimalik valida ka huvitava ajaloo ja interjööri unikaalsete konverentside toimumiskohtade vahel, näiteks nagu seda on Noblessneri Valukoda ja Kultuurikatel või Lennusadam pidulike õhtusöökidest ja vastuvõttude toimumiskohana. Need unikaalsed kohad on atraktiivsed ka rahvusvaheliste korraldajate jaoks. Seega autor järeldab, et Tallinnas on mitmekülgne valik konverentside toimumiskohtadest, kus on võimalik korralda kuni 500 osalejaga konverentse. Suurema osalejate arvuga konverentside korraldamiseks, mis vajavad ruumi ka lisategevusteks ning avarat näituseala, sobiv toimumiskoht puudub.

Järgnevalt annab autor ülevaate Tallinna Linnahalli AS ja Linnahalli hoonega seonduvast hetkeseisust. Linnahall on 1980. aastal valminud hoonete kompleks, kus on 4200-kohaline peasaal, jäähall, kohvikualad ning teised ruumid. Tegemist on arhitekt Raine Karbi projekteeritud silmapaistva modernistliku paearhitektuuri näitega. Linnahalli kompleks tunnistati 1997. aastal kultuuriministri määrusega kultuurimälestiseks. Linnahalli kinnistu kuulub Tallinna linnale. (Kultuurimälestiste riiklik register, 2020) Linnahalli haldab Tallinna Linnahalli AS, mis on 100% linnale kuuluv äriühing. Hoone suleti külastajatele 2009. aastal. (Tallinna Linnahall, 2020) „Linnahalli hoonele tehtud ekspertiisid ütlevad kokkuvõtvalt, et hoone on amortiseerunud ning kasutuskõlbmatu. Hoone on olukorras, mis ei võimalda sihipärast kasutamist.“ (Parts Inseneribüroo, viidatud Tallinna Linnahall, 2018, lk 11 vahendusel)

Tallinna kesklinnas, mere ääres asuv ning vanalinnaga piirnev Linnahalli hoone on nii Eesti Vabariigi Valitsuse, kui Tallinna Linnavalitsuse arvates konverentsikeskuse asukohaks parim lahendus. Tallinna Linnavalitsus ja Eesti Vabariigi Valitsus on üheskoos seadnud eesmärgiks töötada selle nimel, et Tallinnasse tekiks rahvusvahelistele nõuetele vastav multifunktsionaalne kultuuri- ja konverentsikeskus. (Tallinna Linnahall, 2018, lk 12) Ka autori hinnangul on Linnahalli asukoht kaasaegse konverentsikeskuse jaoks sobiv. Hotellid, lennujaam, ühistranspordipeatused on jalutuskäigu kaugusel.

Tallinna Linnahalli AS juhatuse liikme (Hallik-Jürgenstein, suulised vestlused, 6.02.2020 ja 27.02.2020) sõnul on jätkuvalt töös riigiabimenetlus ja oodatakse vastust Euroopa Komisjonilt projektile, kus partneriteks on Tallinna Linnavalitsus ja Eesti Vabariigi Valitsus ning multifunktsionaalsele kultuuri- ja konverentsikeskusele leitakse konkursi korras erasektorist operaator. Paralleelse tegevusena on käimas ka Tallink Grupi, AS Infortari ja Tallinna Linnavalitsuse loodav ühisettevõtte, mille loomiseks sõlmiti koostöölepe 26. veebruaril 2020. Ühisettevõtte eesmärk on arendada Linnahallist rahvusvaheline konverentsi- ja kontserdikeskus.

2018. aastal, seoses Euroopa Komisjoni riigiabi taotlusega valmis ka äriplaan „Tallinna Linnahalli kasutuselevõtt multifunktsionaalse kultuuri- ja konverentsikeskusena“. Tallinna Linnahalli juhatuse liikme (Hallik-Jürgenstein, suuline vestlus, 6.02.2020) sõnul on kontserdikorraldajate seas küsitlus läbi viidud. Uuriti nende vajadusi seoses ruumiprogrammiga. Konverentsikorraldajate seas pole Tallinna Linnahalli AS ühtegi uuringut teostatud. 2018. aastal viis Kantar Emor (2018) läbi kaks uuringut. Esimene on konverentsikorraldajate uuring, mille eesmärgiks oli anda ülevaade Eestis toimunud rahvusvaheliste konverentside korralduslikust poolest ehk uurida konverentside korraldust, osalejate arvu, konverentsi kulusid ja tulusid, kasutatud teenuseid, korralduse erinevaid kitsaskohti ning õnnestumisi. Uuringus osalesid rahvusvahelised konverentsikorraldajad. Teise uuringu eesmärgiks oli välja selgitada konverentsituristide reisikäitumine, nende eelistused, tehtud kulutused ning hinnangud Eestile ning Tartule ja Tallinnale kui konverentsi sihtkohtadele.

Autori hinnangul ei olnud kummagi uuringu eesmärk uurida professionaalsete konverentsikorraldajate vajadusi ja ootusi seoses toimumiskohaga. Tallinna Linnahalli AS juhatuse liikme (Hallik-Jürgenstein, suuline vestlus, 6.02.2020) sõnul on vaja uurida, mida konverentside toimumiskoha ärikliendirühmad väärtustavad. See on täna probleem, et ärikliendi vajadused ja ootused on kaardistamata. Seega järeldab autor, et praegused uuringud ei ole tegelenud teemaga, mida autor oma töös uurib. Samuti on Tallinna Linnahalli AS äriplaanis (Tallinna Linnahall, 2018, lk 58–59) olev konverentsikorraldajate ärikliendirühmade kaardistus vähedetailne ning ei ole abiks uue konverentsikeskuse kavandamisel.

2.2. Väärtuspakkumise kujundamise uuringu metoodika

Magistritöö empiirilises osas uurib autor, millised on konverentsikeskuse ärikliendirühmad ning mida keskuse teenuseid tarbivad ärikliendid väärtustavad. Lähtuvalt magistritöö eesmärgist kujundab autor Tallinna Linnahalli AS konverentsikeskuse ärikliendirühmadele väärtuspakkumised.

Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor uurimistöö metoodikat. Tegemist on kvalitatiivse uurimistööga. Kvalitatiivne uurimistöö aitab paremini mõista uuringus osalejate isiklikku kogemust, seda milliseid tähendusi miski, mida uuritakse neile loob ning mil moel osalejaid mõjutab. (Flick, 2006, lk 12) Tabelis 5 on välja toodud magistritöö teoreetilise ja empiirilise osa valmimise ajalised etapid.

Tabel 5. Väärtuspakkumise uuringu tegevuskava

Etapid	Meetodid	Täiendav info	Aeg
Avasta	Poolstruktureeritud intervjuud	Valdkonna eksperdid (konverentsibüroode juhid): 2 intervjuud	Detsember 2019 – veebruar 2020
		Konverentsikeskuse ärikliendid (professionaalsed konverentsikorraldajad): 11 intervjuud	
Kirjelda	Olemasolevate elementide paigutamine ärikliendi väärtuselementide süsteemi	Teooriast lähtuva kirjanduse põhjal	Veebruar – märts 2020
	Väärtuspakkumise lõuend - probleemide ning rõõmude ja kasude kaardistus	Intervjuude põhjal	
	Personade loomine	Intervjuude põhjal	
	Uuringu tulemusena selgunud elementide määratlemine ja paigutamine ärikliendi väärtuselementide süsteemi	Probleemide ning rõõmude ja kasude kaardistus, personad	
	Väärtuspakkumise lõuend	Väärtuselementide süsteemi põhjal	

Uurimistöö läbiviimiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutas töö autor kvalitatiivset andmekogumise meetodit. Lähtuvalt töö eesmärgist valis autor andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuude tegemise. Poolstruktureeritud intervjuu aluseks on koostatud intervjuuplaanid (vt lisa 3 ja lisa 4), mida lähtuvalt vajadusest võib paindlikult intervjuu toimumise ajal muuta, küsides intervjuu käigus täiendavaid küsimusi. Lubatud on ka muuta intervjuu küsimuste järjekorda, kui intervjuueeritav

tunneb, et selleks on vajadus (Lepik *et al.*, 2014). Kõik intervjuud peale ühe olid individuaalintervjuud ning üks oli paarisintervjuu, mille läbiviimisel kasutas autor sama intervjuu kava, mida individuaalintervjuu puhulgi. Uuringu valimi koostamisel lähtus magistritöö autor magistritöö eesmärgist ja uurimisküsimustest. Lähtuvalt sellest moodustasid uuringu valimi kaks gruppi:

- 1) valdkonna ekspertidena konverentsibüroode juhid;
- 2) professionaalsed konverentsikorraldajad, kes korraldavad 500 ja enama osalejaga konverentse ja rahvusvahelisi konverentse.

Lisas 2 on nimeliselt välja toodud, kellega autor intervjuud läbi viis. Valdkonna ekspertidest olid intervjuueeritavad Eesti ja Tallinna konverentsibüroode juhid. Lähtuvalt esimesest uurimisküsimusest oli eesmärgiks koguda andmeid selle kohta, mil moel segmenteeritakse valdkondlikult konverentside ning konverentsi korraldajatest ärikliendirühmi. Konverentsikorraldajatest olid autori poolt koostatud valimis need korraldajad, kes korraldavad rahvusvahelisi konverentse. Teiseks valiku kriteeriumiks oli, et nad korraldavad ka kuni 500 või enama osalejaga konverentse. Ainult üks intervjuueeritav ei korralda hetkel rahvusvahelisi üritusi, aga on pikaajase kogemusega konverentsikorraldaja, kes pakub siinsele turule erinevaid ettevõtlusega seotud 500 ja enama osalejaga teemakonverentse. Lähtuvalt teisest uurimisküsimusest oli eesmärgiks koguda andmeid selle kohta, mida konverentsikeskuse ärikliendid väärtustavad konverentsikeskuse kui füüsilise keskuse teenuste puhul.

Konverentsikorraldajatega tehtud üheteistkümne intervjuu tulemusena kogutud andmed ja arvamused on töös käsitletavad anonüümsetena. See tähendab, et autor ei seosta vastuseid konkreetse intervjuueeritava nimega. Valdkonna ekspertidega tehtud kahe intervjuu tulemusena kogutud andmed ja arvamused on töös käsitletavad isikustatuna. Kõik 13 intervjuud leppis autor kokku e-kirja teel. Kõik intervjuud on autori poolt helisalvestatud ning asuvad kõvakettal ning Zotero kaustas. Intervjuud toimusid Tallinnas, ajavahemikul 13. detsember 2019 kuni 21. veebruar 2020. Keskmine intervjuu kestus oli 1 tund ja 30 minutit.

Intervjuu käigus kogutud andmeid analüüsis autor lähtuvalt magistritöö eesmärgist, uurimisküsimustest ja teoreetilisest kirjandusest. Seoses esimese uurimisküsimusega viis autor konverentsikeskuse äriklientide sihtrühmade määratlemiseks läbi kaks intervjuud,

kahe valdkonna eksperdiga. Neid kahte intervjuud analüüsis autor induktiivse meetodi abil.

Teise uurimisküsimusega seoses kasutas autor järgnevalt kirjeldatud meetodeid. Esmalt paigutati kõik kirjanduses (tabel 2, lk 25) välja toodud konverentsikeskuse väärtuselemendid, mida konverentsikeskuse ärikliendid ehk konverentsikorraldajad on eelnevates uuringutes väärtustanud Almquist *et al.* (2018) ärikliendiväärtuse elementide süsteemi (vt kirjanduses joonis 4, lk 18). Iga elementi hinnati autori poolt ning see paigutati ärikliendiväärtuse süsteemi erinevate tasemete kategooriatesse.

Kõik üksteist konverentsikorraldajatega teostatud intervjuud analüüsiti Osterwalder *et al.* (2014, lk 20) väärtuspakkumise lõuendi meetodit (vt kirjanduses lk 20) kasutades. Analüüsi käigus selgitas autor välja ehk otsis intervjuudest seda, millised on iga intervjuueeritava puhul negatiivsed emotsioonid, soovimatud kulud või olukorrad ning riskid, mida kliendid kogevad ning, mis on neile probleemiks. Samuti selgitas autor välja kõikvõimalikud kasutegurid, mida klient eeldab, et on olemas või soovib, et oleks või siis, mis klienti üllataks. See hõlmab funktsionaalset kasulikkust, sotsiaalset kasu, positiivseid emotsioone ja kulude kokkuhoidu, riskide vähendamist. Tulemusena selgus, millised probleemid on konverentsikeskuse teenuseid tarbivatel konverentsikorraldajatest intervjuueeritavatel ning, mis loob ja valmistab neile rõõmu ning toob kasu.

Autor kasutas ka personade loomist, mis on üks topeltteemanti mudeli (vt kirjandus lk 19) teises etapis kasutatavatest meetoditest. Personade loomine on üks kõige enam rakendatavatest meetoditest disainiprotsessides. Persona olemus joonistub välja disainiprotsessi esimeses etapis kogutud info põhjal (Moriz, 2005, lk 4). Personade kui hüpoteetiliste karakterite loomise meetod aitab määrata ja fookusseerida, kes on konkreetne kliendirühm, kellele teenust või toodet pakutakse. Juba loodud personade abil on võimalik hoida kliendirühma eripärad pidevas fookuses. (Grudin & Pruitt, 2002, lk 6)

Väärtuspakkumise lõuendi meetodi analüüsi tulemus oli omakorda sisendiks konverentsikeskuse äriklientide väärtuselementide välja selgitamisel. Almquist *et al* kliendiväärtuse elementide süsteemi tasemed olid peamisteks deduktiivse analüüsi kategooriateks ning väärtussüsteemi kategooriad olid alamkategooriateks ning teooria põhjal välja selgitatud elemendid olid koodid, mida autor hakkas otsima eelnevalt

väärtuspakkumise lõuendi analüüsi tulemusest, kus ühel pool veerus olid välja sõelutud probleemid ja teisel pool veerus see, mis loob ja valmistab neile rõõmu ning toob kasu. Autor paigutas kõik leitud elemendid Almquist *et al.* (2018) kliendiväärtuse süsteemi, kus juba eelnevalt olid paigutatud kõik kirjanduses (tabel 2, lk 25) välja toodud konverentsikeskuse elemendid, mida ärikliendid väärtustavad. Lähtuvalt magistritöö eesmärgist vormistas autor lõplikud väärtuspakkumised igale konverentsikeskuse ärikliendirühmale, kasutades vahendina Osterwalderi väärtuspakkumise lõuendit. Samuti on igale ärikliendirühmale vormistatud Almquist *et al.* (2018) kliendiväärtuse elementide süsteem, kuhu on paigutatud ärikliendirühma jaoks enim väärtust loovad elemendid.

2.3. Väärtuspakkumise kujundamise uuringu tulemused

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate Tallinna Linnahalli AS ärikliendi väärtuspakkumise kujundamise uuringu tulemusest. Esmalt uuris autor, millised on konverentsikeskuse otsesed ärikliendirühmad. Seejärel määratles autor, millised on konverentsikeskuse ärikliendiväärtuse uuringu tulemusena selgunud elemendid, mida professionaalsed konverentsikorraldajad konverentside toimumiskoha puhul kõige enam väärtustavad. Autor toob välja ka selle, millist väärtust elemendid konverentsikeskuse ärikliendirühmadele loovad.

Lähtuvalt kirjanduses välja toodust (lk 15) segmenteeris autor esimese tegevusena konverentsikeskuse peamised ärikliendirühmad. Tabelis 6 on autori poolt konverentsikeskuse ärikliendid segmenteeritud nende peamiste tegevuste alusel ning samuti on välja toodud, millise valdkonna konverentse nad korraldavad. Ärikliendirühmade segmenteerimiseks tegevuste alusel kasutas autor intervjuusid Tallinna Ettevõtlusameti, Tallinna Konverentsibüroo juhataja Meeli Jaaksooga (edaspidi viidatud TKB) ja Eesti Konverentsibüroo juhtajaga Kadri Karuga (edaspidi viidatud EKB) ning ka intervjuusid konverentsikorraldajatega. Konverentsikorraldajate ütlused ei ole viidatud, lisas 2 on välja toodud, keda konverentsikorraldajatest intervjuueeriti.

Tabel 6. Konverentsikeskuse otsesed ärikliendirühmad

Ärikliendirühma nimetus	Ärikliendirühmade Lühikirjeldus	Sektor, mille konverentse korraldavad
Professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO)	Professionaalsed korraldajad, kelle peamine tegevus on konverentside korraldamine sh tervikteenuse pakkumine, mis hõlmab konverentsi korraldamiseks kõiki vajalike teenuseid. Võivad olla ka konverentsi korraldamise idee algatajad.	Assotsiatsioonid, ettevõtted, avalik sektor
Sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood	Kohalike teadmiste, oskusteabe ja ressurssidega teenuseid pakuvad ettevõtted, mis töötavad üritustega, linna ekskursioonidega, transpordi ja programmilogistika teenuste pakkumisega ning nende teenuste vahendamisega. Võivad, aga ei pruugi tervikteenust pakuda.	Assotsiatsioonid, ettevõtted, avalik sektor
Avalikus sektoris töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad	Professionaalne konverentsikorraldaja, kes töötab avalikus sektoris ja korraldab avaliku sektori konverentse. Võib korraldada kõik ise, kuid võib ka osa teenustest hankida.	Avalik sektor
Sündmusagentuurid	Professionaalsed agentuurid, kes korraldavad erinevaid üritusi sh ka konverentse. Pakuvad konverentsile tervikteenust, mis hõlmab konverentsi korraldamiseks kõiki vajalike teenuseid.	Ettevõtted, avalik sektor
Assotsiatsioonile või ettevõttele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad	Assotsiatsioonis või ettevõttes töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad, kes korraldavad ainult ühe ettevõttega seotud konverentse. Võib olla ka ise idee algataja ning konverentse korraldava ettevõtte või mittetulundusühingu asutaja.	Assotsiatsioonid, ettevõtted või mittetulundusühingud, kes on ise idee algatajad ja ka korraldajad
Konverentsi korraldamise idee algatajad, mitte professionaalsed korraldajad	Oma valdkonna eriala spetsialistid, kelle põhitöö ei ole konverentside korraldamine. On konverentsi korraldamise idee algatajad. Võivad korraldada ise kogu täisteenuse, kuid sageli ostavad korraldusteenuse sisse.	Assotsiatsioonid, ettevõtted, avalik sektor, jm kolmas sektor

Järgnevalt toob autor välja põhjused, miks määratletud konverentsikeskuse otsesed sihtrühmad eelistavad korraldada ühe või teise, eelnevalt teoorias käsitletud (vt lk 22) ning ka tabelis 6 välja toodud erinevate sektorite konverentse. Üks konverentsibüroo juht (EKB) tõi välja, et ettevõtete konverentside korraldamine on nii toimumiskohale kui konverentsikorraldajatele äriliselt kasumlikum. Kuid teine konverentsibüroo juht (TKB) tõi välja, et peamised, kellele kõik korraldajad püüavad teenuseid pakuda, on assotsiatsioonid, sest see on täna kindel, järjepidev ja jätkusuutlik sektor ning nende

konverentsid on enamasti suure osalejatega arvuga. Assotsiatsioonide ürituste toimumine on pikalt ette planeeritud. Ettevõtted aga reageerivad oma konverentside korraldamise puhul üldjuhul kiiresti ja seda lähtuvalt vajadusest. Intervjuudest konverentsikorraldajatega aga selgus, et sündmusagentuurid pigem ei soovi pakkuda korraldusteenust assotsiatsioonikonverentsidele, sest nende konverentside ettevalmistusprotsess on tunduvalt aeganõudvam ning lõppkasum on korraldajale rahaliselt väiksem kui ettevõtete konverentside korraldamise puhul. Samuti tõid intervjuueeritavad sündmusagentuuridest välja, et assotsiatsioonikonverentsid soovivad saada korraldajalt odavat tehnilist tuge. Nad on üsna eneseteadlikud ning ei ole avatud uutele ettepanekutele. Lõpptulemuseks on see, et kvaliteetse teenuse pakkumine on sellises olukorras keeruline. Samas professionaalsed konverentsikorraldajad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ning reisibürood soovivad väga teenuseid pakkuda ka assotsiatsioonidele, sest see tagab kindla ja pikalt ette planeeritud sissetuleku.

Valdkonna ekspertidega intervjuudest tuli välja, et konverentsikeskuse äriklientide teenuse eelistused toimumiskohale määrab ka see, millise sektori konverentsi nad parasjagu korraldavad. See tuli välja ka kirjandusest (vt ka kirjanduses lk 23). Näiteks assotsiatsiooni teaduskonverents ja ettevõtte konverents võivad erineda programmi struktureeritusse poolest. Assotsiatsiooni teaduskonverentsi programm on jaotatud väga paljudeks sessioonideks (plenaarsessioonid ja kõrvalsessioonid). Teaduskonverentsiga kaasneb enamasti ka näitus, plakatite väljapanekud. Ettevõtete konverentside programm sageli ei vaja nii palju tööruume paralleelseteks tegevusteks. (EKB)

Uuringu tulemus võimaldas autoril määratleda, et professionaalsed konverentsikorraldajad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood pakuvad teenuseid nii assotsiatsioonidele kui ettevõtetele. Sündmusagentuurid eelistavad seevastu teenuseid pakkuda eelkõige ettevõtetele ja ka avalikule sektorile, sest ettevõtted reageerivad kiiremini ning nii ettevõtete kui avaliku sektori konverentside korraldamine on vähem ajamahukam ning äriliselt tulusam. Ettevõtete konverentside puhul saavad korraldusteenu pakkujad ka rohkem programmi osas kaasa mõelda. Assotsiatsioonide tegevus on pikalt ette kavandatud ning ei sõltu niipalju majanduse hetkeolukorrast ehk korraldaja jaoks on tegemist kindla ja pideva tööga ning püsikliendisuhete arendamisega. Seega järeldeb autor, et tabelis 6 (lk 40) välja toodud konverentsikeskuse sihtrühmade

puhul erinevad nende eelistused tootele ja teenustele ka selle poolest millist kirjanduses (lk 22) välja toodud rahvusvaheliselt üldlevinud jaotuses oleva sektori konverentsi nad korraldavad.

Uuringu käigus autor tuvastas, et professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtetel (DMC) ja reisibürood korraldavad sarnaste valdkondade (peamiselt assotsiatsioonide ja ettevõtete) konverentse. Samuti on sellel kahel ärikliendirühmal seoses konverentside toimumiskohaga sarnased eesmärgid, ootused ja vajadused ehk samad toote või teenuse eelistused. Seega otsustas autor need kaks ärikliendirühma ühisosa tõttu ühildada. Autori uuringu valimis on ainult professionaalsed konverentsikorraldajad, sest nemad korraldavad ka mahult suuremaid, 500 ja enama osalejaga konverentse ning on seetõttu Linnahalli konverentsikeskuse jaoks olulisem sihtrühm.

Uuringu tulemusena selgusid neli ärikliendirühma, kellel on seoses konverentside toimumiskohaga erinevad eesmärgid ja ootused:

- 1) professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood;
- 2) avalikus sektoris töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad;
- 3) assotsiatsioonile või ettevõttele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad;
- 4) sündmusagentuurid.

Lähtuvalt kirjandusest (lk 15) tuleb järgmise etapina määratleda see, mida neli autori poolt tuvastatud ärikliendirühma väärtustavad (Rintamäki *et al.*, 2007, lk 631; Woodruff, 1997, lk 144). Autor alustas väärtuse määratlemist teenuste disaini, kirjelda etapi personade loomise meetodiga. Grudin & Pruitt (2002, lk 6) sõnul on juba loodud personade abil võimalik hoida kliendirühma eripärad pidevas fookuses. Intervjuude analüüsitud materjali põhjal koostas autor nelja välja selgitatud ärikliendirühma kohta personad (lisad 5, 6, 7, 8), mille abil saab kirjeldada ärikliendirühmade eesmärgi ja ootusi.

Ka kirjandusest (lk 8–9) lähtuvalt loovad Woodroof'i (1997, lk 142) sõnul kliendi jaoks enim väärtust need teenuse elemendid, mis hõlbustavad toote või teenuse kasutamisel eesmärkide saavutamist. Konverentsikorraldajate seas läbi viidud intervjuude analüüsi

tulemusena selgitas autor iga nelja ärikliendirühma puhul esmalt välja nende peamised eesmärgid, mida nad konverentside korraldusteenuse pakkumisega soovivad saavutada. Selleks rakendatigi personade loomise meetodit (vt personad 1–4, lisa 5–8). Lisaks sellele selgitati personade abil välja, millised on iga ärikliendirühma puhul tegutsemismotivatsioonid professionaalse konverentsikorraldajana ning millised on nende kõige suuremad ootused konverentside toimumiskohtadele.

Personade koostamise tulemusena selgus, et kõigil neljal ärikliendirühmal on erinevad eesmärgid ning osaliselt ka erinevad ootused konverentside toimumiskoha teenustele. Näiteks persona 1 (vt lisa 5), avalikus sektoris töötav professionaalne konverentsikorraldaja Karini jaoks on suurimaks ootuseks seoses toimumiskohaga see, et professionaalsus ja teenuse kvaliteet oleksid tagatud. Persona 2 (vt lisa 6), Anne ühendab endas nii professionaalse korraldaja (PCO), kui sihtkoha korraldusettevõtete (DMC) ja reisibüroo proffilid ning tema jaoks on suurimaks ootuseks seoses toimumiskohaga see, et Tallinnasse tekiks kuni 2500 osalejaga konverentside vajadustele vastav unikaalse interjööri ja arhitektuuriga multifunktsionaalne konverentsikeskus. Persona 3, (vt lisa 7) assotsiatsioonile või ettevõttele töötav professionaalne konverentsikorraldaja Marie jaoks on suurimaks ootuseks seoses toimumiskohaga see, et toimumiskohal on lähtuvalt kliendirühmast eristuv “karakter”. Persona 4 (vt lisa 8) sündmusagentuuri omanik Henri peamine ootus toimumiskohale on, et see oleks inspireeriva keskkonnaga ja multifunktsionaalse ruumiprogrammiga. Ka autori poolt töös kasutatud kirjanduses (lk 16) on Holbrook (1999, lk 7) välja toonud, et kliendid on erinevad ning seetõttu ei saa kõigile teha ühesuguseid väärtuspakkumisi.

Personade meetodi järgselt selgitas autor välja elemendid (vt meetodi kirjeldus lk 38–39), mida professionaalsed konverentsikorraldajad konverentside toimumiskoha puhul ühel või teisel moel oluliseks peavad ehk väärtustavad. Mitmed elemendid, mis uuringu tulemusena ilmnesisid, olid ka kirjanduses (autori koostatud tabel 2, lk 25) eelnevates uuringutes välja tulnud. Lähtuvalt intervjuude analüüsist paigutas autor kõik elemendid Almquist *et al.*, (2018) kliendiväärtuse elementide süsteemi (vt joonis 4, lk 18). Selle tulemusena valmis autoril konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteem (vt lisa 9), mis koosneb viiest tasemest ning, mille igal tasemel on omakorda erinevad

kategooriad (eesmärk, tulevik, karjäär, normatiivid, majanduslikud, tegevuslikud jne), kuhu elemendid koonduvad. Väärtuselementide süsteemi viis taset on:

- 1) alusväärtuse elemendid;
- 2) funktsionaalsed väärtuselemendid;
- 3) äritegevust lihtsustavad väärtuselemendid;
- 4) individuaalset väärtust loovad elemendid;
- 5) inspireerivat väärtust loovad elemendid;

Järgnevalt annabki autor ülevaate, millised on konverentsikeskuse ärikliendiväärtuse uuringu tulemusena selgunud elemendid, mida professionaalsed konverentsikorraldajad konverentside toimumiskoha puhul kõige enam väärtustavad. Autor toob välja ka selle, millist väärtust elemendid konverentsikeskuse neljale ärikliendirühmale (vt personad 1–4, lisad 5–8) viies väärtussüsteemi taseme erinevates kategooriates loovad. Välja on toodud ka konverentsikeskuse ärikliendirühmade peamised probleemid, mis neil on ilmnenud seoses olemasolevate toimumiskohtade teenuste kasutamisega.

Konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteemi (vt lisa 9) kõige alumiseks ehk esimeseks tasemeks on alusväärtuse elemendid. Tegemist on teenuse baas-elementidega, mis peavad kindlasti olemas olema, et konverentside toimumiskoht saaks oma äriklientidele teenuseid pakkuda. Ilma alusväärtuse elementideta ei ole teenuse osutamine võimalik. Kirjanduses (lk 26–28) olid oluliste aluselementidena toimumiskoha puhul välja toodud eelkõige mahutavus, koha maksumus, atmosfääriga seotud elemendid (temperatuur, õhukvaliteet, muusika). Väärtuselementide süsteemis (lisa 9) paigutuvad kõik mainitud elemendid peale koha maksumuse normatiivide kategooria alla. Ka intervjuudest konverentsikorraldajatega tuli välja, et need elemendid on alusväärtuselementidena olulised kõigile ärikliendirühmadele.

Mitmed intervjuueeritavad kõikidest ärikliendirühmadest tõid välja, et üheks kõige olulisemaks alusväärtuse elemendiks kohavalikul on see, kas konverents mahub oma ruumivajaduste poolest toimumiskohta ära ehk ruumide mahutavus. Täna on neile probleemiks, et konverentsikorraldajad peavad pigem mitmed konverentsid välistama, sest Eestis ei ole pakkuda sobivat toimumiskohta, mis vastaks suurte osalejate arvuga mahutavuse nõuetele seoses ruumide vajadustega. Isegi, kui näiteks 1500 osalejaga konverentsil mahub plenaarsessioon peasaali ära, siis takistuseks võib saada lisaruumide

kogus, mida vajatakse seoses paralleelsessioonidega. Samuti vajatakse üha enam suuremat näituseala.

Intervjuudest konverentsibüroo juhatuse liikmetega selgus, et assotsiatsiooni ja ettevõtete konverentsid erinevad üksteisest selle poolest, et ettevõtted ei vaja nii palju lisaruume (vt lk 41). Kuid mitmed konverentsikorraldajad tõid välja, et ka ettevõtete konverentside puhul on pigem uus trend, et ka nemad vajavad palju lisaruume paralleelseteks tegevusteks. Üks korraldaja sündmusagentuurist ütles: „Läbiv trend konverentside puhul on mitmekesisustumine, millega peab uute konverentside toimumiskohtade kavandamisel arvestama. Täna on kõike rohkem, sealhulgas ka tegevusi. Korraldasime hiljuti ühe ettevõtte konverentsi, kus me avastasime sellise huvitava nähtuse nagu paralleelsessioonid paralleelsessioonide sees. Klient jagas oma publiku viieks rühmaks ja üks rühm jagati veel omakorda kuueks, kellel siis veel olid omakorda kõigil erinevad vajadused.“

Kaks pikaajaste kogemustega professionaalset konverentsikorraldajat tõid välja, et suurte assotsiatsioonide konverentside puhul on vajadus 2500 osalejat jagada eraldi gruppidesse, kus ühes grupis on 200 osalejat, mis tähendab 13 lisaruumi vajadust. Viimase aja trend on jagada suurkonverents ka 100 inimesega gruppideks ning isegi väiksemateks rühmadeks. See aga tähendab, et vaja on vähemalt 25 eraldatud ruumi paralleelseteks tegevusteks. Ka avaliku sektori konverentsikorraldaja tõi välja lisaruumide vajaduse. Näiteks ühel kõrgetasemelisel riigisektori konverentsil osalejad jagunevad kaheks suuremaks paralleelsessiooni grupiks. Lisaks on vaja eraldi ruumi meediale, delegaatide puhkeruume ning ruume, kus kõrgetasemelised riikide valitsuste delegatsioonid saavad kohtuda. Seega on lisaruumide olemasolu ka avaliku sektori konverentside puhul oluline, kuigi mitte nii suures mahus kui näiteks assotsiatsioonikonverentsidel.

Ruumide mahutavusega seoses tõid kõikidest kliendirühmadest intervjueeritavad konverentsikorraldajad välja nende jaoks veel ühe väga olulise probleemi. Selleks on piisava suurusega näituseala puudumine. Näituseala on korraldaja jaoks oluline, sest see toob eelarvesse lisaraha. Osavõtumaksud ei kata ära konverentsi korraldamisega seotud kulusid ning nad peavad suutma müüa võimalikult palju näitusepinda eksponentidele. Osalustasudega konkureeritakse kogu muu Euroopaga ja sh ka Läti ning Leeduga. Kui korraldajal on juba täna teada, et osalustasu ei saa olla rohkem kui 200 eurot, sest vastasel

juhul ei tule osalejad konverentsile kohale, siis sel juhul tuleb raha kusagilt mujalt saada. Konverentsikorraldajate sõnul ei tohiks kaasaegsesse konverentsikeskusesse väiksemat, kui 2000 ruutmeetrit näituspinda planeerida. Kui liita siia juurde veel ka 2000 osaleja puhul toitlustusala, siis see ruutmeetrite arv tegelikult kahekordistub, ehk on kokku vähemalt 4000 ruutmeetrit.

Intervjueeritavad kõikidest neljast ärikliendirühmast pidasid ka oluliseks, et toitlustusala oleks võimalik sel moel isoleerida, et sinna ei satuks need, kes konverentsil ei osale. Kui toimumiskohas korraldatakse paralleelselt mitut üritust või hoones asuvad ka kontoripinnad, siis on reaalne võimalus selleks olemas. Just ettevõtete sektori konverentside puhul on aga väga oluline, et kutsumata isikud ei satuks konverentsile, sest see võib olla seotud ärisaladusega või lihtsalt ei soovita, et asjasse mittepuutuvad inimesed viibivad sündmusel.

Näituse ja toitlustusala funktsioon on ka toimida suhtlusalana. Mitmed korraldajad, kõikidest ärikliendirühmadest toovad välja, et konverentside puhul on osalejatele endiselt oluline teadmiste saamine, aga trend on pikalt olnud suunas, et sama oluline on suhtlemine ja kontaktide loomine. Intervjuust ühes ettevõttes töötava konverentsikorraldajaga, kes on ka ise idee arendaja, tuli välja, et tehnoloogiakonverentsidel on just suhtlemine täna kõige olulisem. Programm on see, millega meelitatakse inimesi kohale aga osalejate jaoks on pigem oluline, et investor ja idufirma arendaja saavad omavahel kokku ja suhtlevad. Kuna tehnoloogia konverentsi jaoks on suhtlus ja kontaktide loomine isegi olulisem, kui teadmiste saamine, siis neile on piisava mahutavusega suhtlusala oluline väärtuselement.

Suur näituseala, suur toitlustus – ja suhtlusala, palju lisaruume paralleelseteks tegevusteks loovad kõigile konverentsikeskuse ärikliendirühmadele väärtust ühtlasi ka väärtuselementide süsteemi (lisa 9) teisel ehk funktsionaalsete väärtuselementide taseme kategooriates. Need elemendid võimaldavad kõikidel neljal konverentsikeskuse ärikliendirühmal äriliselt kasvada ning tagavad äriedu.

Järgmine analüüsitav alusväärtuse element ja ühtlasi ka sama taseme kategooria konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteemis (vt lisa 9) on sobiv teenuste maksumus ehk hind. Mitmed intervjueeritavad professionaalsete konverentsikorralduse

teenusepakkujate (PCO) ja sihtkoha korraldusettevõtete (DMC) ja ärikliendirühmast, tõid välja, et hind on assotsiatsioonikonverentside puhul sihtkoha valikul sageli üsna määrav. Kui on võrdsed toimumiskohad pakkumises, aga ühe hind on kallim ja teisel odavam, siis kaldutakse valima hinnalt soodsam toimumiskoht ja ka sihtkoht, mille teenused (majutus, toitlustus jm) on odavamad. Samuti toodi välja, et kui valikus on Riia, Vilnius või Tallinn, siis Eesti teenuste kogupakkumise hind sh ka toimumiskoha hind on täna kõige kõrgem ning Eesti jääb just hinna tõttu sageli kaotajaks. Kõikidest ärikliendirühmadest intervjueeritavad tõid välja, et nii assotsiatsioonide, ettevõtete, kui avaliku sektori konverentsid on nõus maksma kõrgemat hinda, kui toimumiskoht loob neile lisaväärtust. Üks intervjueeritavatest rääkis, et lisaväärtust pakub näiteks mõne tuntud hotelli bränd või siis unikaalne ja eriline toimumiskoht, näiteks ajalooline hoone, millel on oma lugu. Kui see aitab tugevdada ettevõtte või assotsiatsiooni brändi, või loob muud turundusliku lisaväärtust, siis on tellija ehk konverentsiidee algataja nõus selle eest ka maksma kõrgemat hinda.

Intervjueeritav, kes korraldab avaliku sektori konverentsi rääkis, et kuna nende jaoks on oluline tugevdada riigi brändi, siis nad ei saa riskida ning valida kõige odavamat pakkujat. Hinna ja kvaliteedi suhe peab olema vastav, aga nende jaoks on just kvaliteet oluline. Ka teine intervjueeritav, kes on pakkunud korraldusteenust nii avaliku sektori, assotsiatsioonide kui ettevõtete konverentsidele tõi välja, et klient on nõus maksma kõrgemat hinda siis, kui ta on kindel, et ta saab selle hinna eest soovitud kvaliteedi. Ka lähtuvalt kirjandusest (lk 8) on kliendiväärtus tarbija üldine hinnang toote vajalikkusele, lähtudes sellest, mis on tegelikult saadud ja mida pakutakse (Zeithaml, 1988, lk 14). Seega, lähtuvalt uuringu tulemusest järeldab autor, et kõik konverentsikeskuse äriklientidest sihtrühmad ning omakorda nende kliendid on nõus maksma toimumiskoha eest kõrgemat hinda, kui see loob neile suuremat väärtust.

Konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteemis (vt lisa 9) on üheks alusväärtuse kriteeriumiks ka eetilised standardid, mille alla paigutuvad sellised elemendid nagu lepingutest ja kokkulepetest kinni pidamise. Lubadustest ja ka mõnikord lepingutest mitte kinnipidamist tõid probleemina välja kõikide ärikliendirühmade esindajad. Kolm korraldajat tõid välja, et toimumiskohad panevad nad sageli keerulisse olukorda, kui muudavad hindu. Näiteks pakkumises oleva hinna edastab professionaalne

korraldaja omakorda oma kliendile. Tema arvestab sellega, kui lõpphinnaga. Kui nüüd toimumiskoht aga muudab hinda, siis see on korraldaja jaoks probleem, sest ta peab leidma lahenduse, mil moel katta tekkinud hinnavahe. Hindu muudetakse mõnes kohas isegi siis, kui leping on juba mõlemapoolselt allkirjastatud. Probleemiks toimumiskohtade puhul on ka see, et müügiprotsessis räägitakse ühte, aga hiljem tuleb välja, et olukord on teine, kliendile on müüdud seda, mida ta hiljem, teenuse tarbimise ajal ei saa. Näiteks on tahtlikult jäetud mulje, et teenus justkui võiks sisalda teatud lisateenuseid. Hiljem aga selgub, et tegelikult ei sisalda. Selle tõid probleemina välja kõikidesse ärikliendirühmadesse kuuluvad intervjueeritavad.

Üks oluline alusväärtuse element kõigile ärikliendirühmadele on temperatuur. Kaheteistkümnest intervjueeritavast konverentsikorraldajast seitse rääkisid, et temperatuur on täna toimumiskohtade puhul suureks probleemiks. Temperatuuriga seotud probleemide tõttu tunneb konverentsil osaleja end mingis konverentsi toimumise etapis inimlikult ebamugavalt. Selle tulemuseks on see, et tagasiside konverentsile tuleb kohe selles osas negatiivne. See aga viib kogu konverentsile antud tagasiside keskmise hinde madalamaks.

Eelnevalt analüüsis autor viietasemelise konverentsikeskuse väärtuselementide süsteemi (lisa 9) kõige esimest taset – alusväärtuse elemendid. Autor tuvastas, et kõigi järgneva kolme taseme (funktsionaalsed, äritegevust lihtsustavad, individuaalset väärtust loovad) elemendid loovad konverentsikeskuse ärikliendi jaoks väärtust väga mitmes tasemes ja isegi taseme erinevates kategooriates. Mõned väärtuselemendi võivad näiteks olla nii funktsionaalsed kui emotsionaalsed võimaldajad, mis loovad ärikliendi jaoks nii materiaalsed kui immateriaalsed väärtust. Seega otsustas autor, et jätkab töös analüüsi elemendi, mitte süsteemi tasemete põhiselt. Järgnevalt ongi analüüsitud neid väärtuselemente, mis loovad konverentsikeskuse ärikliendi jaoks väärtust mitmetes, väärtuselementide süsteemi erinevate tasemete kategooriates (lisa 9) või on intervjueeritavate poolt korduvalt mainitud.

Üheks selliseks väärtuselementide süsteemi (vt lisa 9) mitmes tasemes (funktsionaalsed, äritegevust lihtsustavad, individuaalset väärtust loovad) ja erinevates kategooriates korraga väärtust loovaks elemendiks on unikaalne ja eriline hoone arhitektuur ja interjäär.

Tabelis 7 on välja toodud intervjuueeritavate arvamusel sellest, mil moel arhitektuur ja interjäär aitavad neil erinevate kategooriates edu saavutada.

Tabel 7. Väärtuselementide süsteemi element „hoone arhitektuur ja interjäär“

Tase	Väärtuselementide süsteemi tasemed ja kategooriad	Elemendi „unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär“ mõju ärikliendile erinevates väärtuselementide süsteemi kategooriates?
2	Äriline kasv – funktsionaalsed väärtuselemendid (tegevuslikud)	Tugev müügiargument. „Toimumiskoht võiks olla arhitektuurne maamärk, mida oleks lihtne müüa.“; „Toimumiskoht peab kõnetama, jutustama meie riigi lugu, lugu on oluline. See aitab müüa.“; „Eriline ja eristuv toimumiskoht aitab väga hästi müüa.“; „Kopeeritud keskkond interjäär ei toimi. Toimivad ehedad ajalooga majad, mis müüvad“.
2	Innovatsioon – funktsionaalsed väärtuselemendid (tegevuslikud)	Võimaldab korraldada eristuvaid sündmusi ja inspireerib korraldajaid ja sündmusel osalejaid. „Just see inspireeriv keskkond, et sa saadki endal pea lahti, et sul inimesed mõtleks kaasa, keskkond on juba iseenesest nii tugev argument.“; „Unikaalse koha võimalused ei ole nii piiratud, kui hotelli keskkonnas.“; „Unikaalne koht võimaldab meil igal aastal midagi teistmoodi teha, mingeid selliseid pisikesi uusi hetki tekitaks, mis jäävad osalejatele meelde. Me kutsume seda <i>fomo</i> efektiks.“
2	Äriedu tagavad – funktsionaalsed väärtuselemendid (majanduslikud)	Aitab hoida ja suurendada püsiklientide arvu. „Füüsiline ruum mõjutab konverentsil osalejat. Kui on sobiv keskkond, siis kõik tunnevad ennast hästi ja kui läheb midagi viltu, siis keegi ei pane seda pahaks.“; „Eriline koht jääb konverentsil osalejale meelde, ta soovib seda ka teistele. Kui kõik toimumiskohad on ühesugused, siis osalejale ei tule hiljem meelde, kus midagi toimus. Siis see on raisatud potentsiaal järgmisteks sündmusteks.“.
2	Kulusid vähendav – funktsionaalsed väärtuselemendid (majanduslikud)	Aitab kulusid kokku hoida. „Ruumirent võib unikaalses koha olla kallim, aga samas ma saan lisaväärtust rohkem. Ma saan teha palju rohkem ja pakkuda kliendile palju rohkem. Lõppkokkuvõtte on unikaalne koht nii minu, kui kliendi jaoks kasumlikum.“; „Unikaalsel kohal tuleb pakkuda seda väärtust, mille eest klient on nõus rohkem raha välja käima. Klient saab siit alati võidu.“
3	Mõju ulatus – äritegevust lihtsustavad väärtuselemendid (strateegilised)	Aitab kiiremini jõuda potentsiaalse kliendini. „Konverentside toimumiskoht võiks olla ideaalis arhitektuurne maamärk, mida teatakse ja tuntakse mujal.“; „Kõik otsivad täna nõ kastist väljas kohti. See on jätkuvalt trend ja sellega tuleb kaasa minna“. (TKB)
4	Brändi tugevus – individuaalset väärtust loovad (karjäär)	Aitab tugevdada konverentsikeskuse äriklientide brändi. „Eriline koht loob lisaväärtust, tugevdab brändi.“; „Eriline koht aitab kliendi brändil eristuda, mitte standardiseeruda ja olla üks paljudest.“; „Unikaalne ja eriline toimumiskoht aitas kaasa kogu konverentsi disainile“.

Hoone arhitektuur ja interjäär on selline element, mille puhul saab vaadata, kas see loob ärikliendile ainult välimist väärtust, või ka sisemist väärtust. Lähtuvalt Holbrooki (1999, lk 12) tüpoloogia mudelist on kõik tabelis 7 välja toodud väärtuselementide süsteemi kategooriad välise väärtuse omad, sest need ei ole seotud autori poolt eristatud nelja ärikliendirühma isiklike vajadustega. Holbrook (*ibid.*) on välise väärtuse iseloomustamiseks välja toonud, et kõikide nende elementide puhul on tarbimiskogemus funktsionaalseks vahendiks mõne muu eesmärgi saavutamiseks. Kõik tabelis 7 välja toodud kolme erineva taseme all olevad kategooriad on seotud staatuse, äriedu ja materiaalsusega, mis on väline väärtus, mitte sisemine väärtus nagu mängulisus, esteetika, eetika ja spirituaalsus.

Unikaalse interjööri paigutas autor intervjuude analüüsi tulemusena aga ka isikliku väärtust loovate elementide kategooriasse, mis on individuaalset väärtust loovate elementide taseme üks kategooriatest. Siin on lähtuvalt Holbrooki väärtuste tüpoloogiast aga tegemist juba sisemise väärtusega, milleks on mängulisus ja esteetika. Eriline interjäär soodustab loovuse ja uute ideede tekkimist, mis omakorda on seotud mängulisusega. Üks intervjuueeritav töö välja, et erilisel, unikaalsel ja ka kaunil interjööril on loominguiline mõju, mis tekitab osalejatel hea tuju. Teine intervjuueeritav rääkis, et interjäär aitab kaasa üllatusmomentide tekkimisele, mis lisaks äri edukuse püsimisele, aitavad kaasa ka sellele, et osalejatel on ruumis hea olla. Lõpptulemuseks on hilisem positiivse tagasiside. Linnahalli puhul peeti intervjuueeritavate poolt oluliseks ka seda, et kindlasti oleks merevaade toitlustusaladelt ja näitusadaladelt. Merevaadet peetakse äriklientidest poolt just esteetilistel, meelolu loovatel põhjustel väga tugevaks müügiargumendiks.

Osad intervjuueeritavad töid veel interjööri puhul välja, et nende jaoks on oluline, et toimumiskoht ei tohi mitte mingil juhul olla klassikaline hotellikeskkond. Seda põhjusel, et hotellide interjöörid on enamasti sarnased ja seetõttu ka isikupäratud. Intervjuueeritavate arvates on hotelli interjööri keeruline mingit teistmoodi lahendust sisse luua ning keskkond ei ole nende jaoks piisavalt inspireeriv. Nad ei saa seda keskkonda kasutada, sest see takistab neil eesmärkide täitmist, milleks on eristumine konkurendist, panna klient positiivselt üllatuma ning hiljem selle tulemusena ka püsikliendina uuesti teenust tarbima. Autor täheldab, et loominguilisust, mängulisust ja loovust soodustav interjäär oli

oluline just eelkõige kahele ärikliendirühmale, sündmusagentuuridele ning ettevõttele töötavale professionaalsele konverentsikorraldajale. Professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood seevastu ei pidanud seda nii oluliseks.

Konverentside toimumiskoha asukoht kesklinnas on kõigi ärikliendirühmade jaoks ainuke võimalik lahendus. Neljatärnihotellide lähedus peab jääma jalutustekonna kaugusele. Asukoht kusagil äärelinnas ei tuleks kõikide kliendirühmade arvates kõne alla. See ilmnes ka kirjanduses (lk 28). Kõik intervjueeritavad peavad Linnahalli asukohta kesklinnas ja mere ääres oluliseks elemendiks, mis aitab neil tagada ärilise edu. Asukoht kesklinnas on juurdepääsu tagav element ehk siis ka äritegevust lihtsustav. Hea juurdepääsu tagavad kõigi ärikliendirühmade arvates veel ka lennujaama lähedus, hotellide lähedus ja ühistranspordi peatuste lähedus.

Järgmiseks analüüsitavaks elemendiks on universaalsed ruumid, mis intervjuude analüüsi tulemusena, paigutub väärtuselementide süsteemi teise ja kolmanda taseme kategooriates. See element võimaldab kõigi ärikliendirühmade arvates paindlikku teenust, innovatsiooni ja pingutuse vähendamist. Universaalne ruum tähendab kõigile, et seda on võimalik kasutada mitmel erineval moel ning siin ei ole sees statsionaarset lava ja toole, või muud inventari. Universaalne ruum võimaldab kõikide intervjueeritavate arvates luua ruumi paindlike paigutuslahendusi ning valgus- ja videodisainlahendusi. Korraldajad kõigist neljast, autori poolt tuvastatud ärikliendirühmast tõid välja, et kindlasti peaksid ruumis olema ka liigutatavad seinad, millega saab kiiresti pärast avasessiooni tekitada mitu erinevat lisaruumi, paralleelseteks tegevusteks. Ka siis on ruumi eraldamine liigutatavate seintega vajalik, kui saali ühes osas toimub konverents ja hiljem, teises osas, pidulik vastuvõtt või õhtusöök. Teine variant on korraldada kahte erinevat konverentsi ühel ajal, ühes ja samas ruumis. Samas intervjueeritavad rõhutasid, et kui on liigendatavad seinad, siis need peavad olema täiesti helikindlad. Üks intervjueeritav oli ka skeptiline liigutatavate seinte osas. Tema arvates ei ole need kunagi hea lahendus, sest tekitavad koheselt ühetaolise isikupäratu keskkonna ning samuti peab lae kõrgus seetõttu ruumis olema madalam. Konverentside suhtlusprogrammi osad, pidulikud vastuvõttud ja kontserdid, aga vajavad helikvaliteedi ja efektsete valgus-ja videolahenduste pärast kõrget, mitte madalat laged.

Kõikide ärikliendirühmade arvates oleks parim ruumi kasutusvõimalus kui kõige suuremas kontsertsaalis saaks toolid kiiresti liikuda põrandasse. Kui toolid on mehhaaniliselt liigutatavad, siis see on ka suur aja kokkuhoid ning ruumi kasutuse mõttes funktsionaalne. Ehk tegemist on ka äritegevust lihtsustava elemendiga. Nii saaks ka kontsertsaali kasutada, pidulikuks õhtusöögiks või kabareestiilis paigutusega laudades istumisega, tuhat ja enama osalejaga konverentsi puhul või näituse- ja suhtlusalana. Lähtuvalt intervjuude analüüsist järeldab autor, et unikaalne arhitektuur, interjöö, asukoht kesklinnas ning universaalsed ruumid aitavad kasvatada kõikide konverentsikeskuse äriklientidest professionaalsete korraldajate ärilist edukust, tagada äri eduka toimimise, mõju ulatuse, brändi tugevuse ja innovatsiooni. See ühtib ka kirjanduses (lk 28) Bitneri (1992, lk 60) välja tooduga, et ruum, kui füüsiline keskkond aitab teenindusettevõtetel kaasa püstitatud eesmärkide täitmisele ning mõjutab oluliselt konverentsil osalejate lõpphinnangut.

Järgnevalt annab autor ülevaate teenustest, mida konverentsikeskused lisaks ruumide üürimisele pakuvad ning, mida erinevad ärikliendirühmad pidasid olulisteks elementideks toimumiskoha puhul. Need teenused paiknevad väärtuselementide süsteemi (vt lisa 9) teise taseme ehk funktsionaalsete väärtuselementide kategooriates ja kolmanda taseme ehk äritegevust lihtsustavate väärtuselementide kategooriates.

Üheks selliseks oluliseks elemendiks on statsionaarse heli-, video-, ja valgustehnilise inventari olemasolu. Professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood on need ärikliendirühmad, kelle jaoks statsionaarse tehnilise inventari olemasolu on vajalik ja oluline. See aitab neil ärikliendirühmadel vähendada kulusid, säästa aega ja vähendada pingutust. Eelistatud on pakettlahendused. Samas sündmusagentuuride ning avaliku sektori ärikliendirühma kuuluvate intervjuueeritavate arvates on aga statsionaarse tehnilise inventari olemasolu pigem tegevust takistavaks elemendiks. Eriti halb on see, kui sündmuskoht kohustab äriklienti kasutama ainult olemasolevat inventari ning teenust. See on oluline argument ka kohavalikul. Kaks intervjuueeritavat sündmusagentuuride ärikliendirühmast tõid välja ka selle, et nad ei soovi kasutada statsionaarset tehnikat juba seetõttu, et tehnikarendi firmad suudavad suurte mahtude tõttu oma tehnikaparki pidevalt uuendada. Kuna

toimumiskohtade mahud aga ei ole nii suured, siis ka tehnika võib olla pigem vananenud ning ei pruugi alati olla töökorras.

Personali puhul, kes toimumiskoha poolt ürituse ajal heli-, video-, ja valgustehnilist teeninduse teenust pakub, toodi kõikide ärikliendirühmadesse kuuluvate intervjueeritavate poolt välja, et kui nad saavad valida, siis nad eelistavad seda, et saavad tulla oma koostööpartneriga. Peamiseks põhjuseks on see, et nad on oma koostööpartneriga teinud pikalt koostööd, tekkinud on sünergia ning nad usaldavad oma partnerit. Sellega nad välistavad kõik riskid, mis puudutavad teenuse kvaliteeti. Samuti aitab see korraldajatel hoida kokku aega, sest kui peab tarbima toimumiskoha poolt pakutavat tehnilist teenust, siis tuleb alustada koostööd uue partneriga, ning see on väga ajamahukas. Samas olid ka mõned intervjueeritavad, kes ütlesid, et nad pigem eelistavad just toimumiskoha poolset tehnilist personali, sest toimumiskoha personal tunneb oma tingimusi ja olusid kõige paremini ning nad oskavad soovitada häid lahendusi.

Toitlustusteenuse puhul arvasid samuti kõikidesse ärikliendirühmadesse kuuluvad intervjueeritavad, et nad soovivad võimalusel alati kaasata oma koostööpartneri. Üks intervjueeritav rääkis: “Eelistame alati oma toitlustuspartneri võtta. See kõik tagab kvaliteetse teenuse, sest toidu ja toitlustusteeninduse kvaliteet mõjutavad hilisemat osalejate tagasisidet väga olulisel määral.” Samuti, nagu ka tehnilise teenuse puhul, tagab oma partneri olemasolu konverentsikorraldajale aja kokkuhoiu. Kaks intervjueeritavat tõid välja, et kui toimumiskoht ei luba kaasata oma toitlustuspartnerit, siis ta võiks vähemalt olla paindlik. Näiteks, kui eelarve inimese kohta on mõnel konverentsil väiksem, siis ollakse valmis pakkuma toitlustust ka väiksema eelarvega. Samuti on tänapäeval menüüd läinud inimeste toitumisharjumuste muutumise pärast keerulisemaks ning järjest enam on soove erimenüüde osas. Osad toimumiskohad aga ei suuda intervjueeritavate sõnul tagada mitmekesise tootevalikuga ja paindlike menüüsid.

Äritegevust lihtsustavate väärtuselementide kolmandal tasemel asuv paindlikkus on üks oluline kategooria, mida kõik ärikliendirühmad ja intervjueeritavad välja tõid. Eelkõige just eelpool käsitletud paindlikkus tulla oma koostööpartneritega (toitlustus, tehniline teenindus, registreerimisteenus). Kõikidesse ärikliendirühmadesse kuuluvad intervjueeritavad mainisid paindlikkust ka ühe olulise tegurina toimumiskoha valikul. Professionaalsetele korraldajatele ei meeldi nn monopoolne teenus, mis tähendab seda, et

toimumiskoht kohustab korraldajat ostma teenust ainult nendelt ehk korraldaja ei tohi kaasata oma koostööpartnerit. Monopoolsete teenustega seoses tõi üks intervjuueeritav oma kogemusest välja, et paljudel Euroopas asuvatel toimumiskohtadel, kus on monopoolsed teenused, on suuri probleeme teenuste kvaliteedi tagamisel. „Probleem on see, et nad lasevad ennast kvaliteedi suhtes lõdvaks, sest nad teavad, et nad on ainsad, kes saavad teenuseid oma toimumiskohas pakkuda.“

On ka teenuseid, mille puhul kõik ärikliendirühmad eelistavad, et neid pakub konverentsikeskus. Kõige enam mainitud sellisteks teenusteks on garderoobiteenus, turvateenus ja inventari üürimine. Samuti mainiti veel mitmeid teisi teenuseid, näiteks lava dekoratsioonielemendid, valvekoristusteenus, kohvikioskid, infokraanid fuajee ja messialadel, mobiiltelefonide laadimisjaamad jne. Kõik need teenused on välja toodud lisas 9 olevas konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteemis, lihtsustamise kategoorias. Kõik nad lihtsustavad ärikliendirühmade jaoks nende tegevusprotsessi ehk teevad neil oma klientidele teenuse osutamise mugavamaks. Intervjuueeritavad kõikidest ärikliendirühmadest mainisid, et nad võivad kõiki neid teenuseid ka ise korraldada, aga kui konverentside toimumiskoht seda teenust pakub, siis see lihtsustab nende olukorda konverentsi korraldamisel. Juba kontaktide arv, mida hallata on väiksem. Samas registreerimisteenuse puhul soovisid ainult kaks korraldajat, ärikliendirühmast professionaalsed korraldusteenuse pakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood, et see teenus võiks täisteenusena olla toimumiskoha poolt.

Intervjuueeritavad kõikidest ärikliendirühmadest tõid välja, et neile on täna probleemiks see, et kõikides olemasolevates toimumiskohtades puudub korraldajate jaoks kontoriruumi üüriteenus. See peaks olema selline ruum, kus korraldajad saavad teha tööd konverentsi ettevalmistuse ja toimumise ajal. Avaliku sektori konverentsikorraldaja rääkis, et tema jaoks on ka väga oluline, et kontoris oleks korralik printer, mis suudaks kiiresti printida vajalikke materjale.

Ärikliendi jaoks teenuse protsessi lihtsustavateks elementideks oleks ka see, kui toimumiskoht pakuks omalt poolt korraldajatele tööriistakohvrit, mis sisaldaks kogu terviklikku infot toimumiskoha poolt pakutava teenuse kohta: toimumiskoha info koos lisateenuste nimekirja ja hinnakirjaga, fotod toimunud üritustest, asendiplaanid, korralikud ja õiges mõõtkavas pörandaplaanid, 360 kraadi videod jm. Intervjuueeritavad

kolmest ärikliendirühmast tõid välja, et täna nad ei saa sellist terviklikku infot mitte üheltki toimumiskohalt.

Kõik intervjuueeritavad, kõikidest ärikliendirühmadest pidasid väga oluliseks ka ülikiire interneti ning WIFI teenuse olemasolu. Toimumiskohad peaks tagama, et oleks kogu aeg kaasaja nõutele vastav kvaliteetne internetiteenus. Sündmusagentuuride esindajad ja ettevõttele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad rääkisid, et paljudes toimumiskohtades täna siiski ei ole kvaliteetset internetiteenust ning suurte konverentside puhul nad peavad oma teenusepakkuja kaasama. Selle organiseerimine on aga korraldaja jaoks ajamahukas ning rahaliselt kulukas.

Autor järeldeb, et nii tehnilise kui toitlustusteenuse puhul on kõikidele ärikliendirühmade jaoks tähtis, et neil on alati endal võimalus valida, kas ta soovib tarbida toimumiskoha poolt pakutavaid teenuseid, või mitte. Kui toimumiskohad ei paku valikuvõimalust, siis nad võiksid kõikide ärikliendirühmade arvates olla enda poolt pakutavate teenuste osas vähemalt paindlikud. Samas on mõned teenused (garderoob, turvateenus, kogu info toimumiskoha teenuse kohta ning internetiteenus jne), mille olemasolu lihtsustab kliendi jaoks konverentsi korraldamise protsessi või aitab kulusid kokku hoida. Kui toimumiskoht pakub eelpool nimetatud teenuseid, loob ta professionaalsele konverentsikorraldajale lisaväärtust.

Järgnevalt annab autor ülevaate konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteemi kolmanda taseme, äritegevust lihtsustavatest elementide kategooriast “suhted”. Selle kategooria kõik elemendid on seotud toimumiskoha personaliga. Kõikide nelja konverentsikeskuse ärikliendirühma jaoks on müügipersonali puhul oluline, et müügipersonal tahaks mitte ainult müüa, vaid ka kaasa mõelda ning mõista, mida kliendid päriselt ootavad ning suudab pakkuda neile rohkem, kui nad ise oskaks oodata. Samuti on oluline, et müügipersonal pakuks ka omalt poolt konverentsikorraldajatele lahendusi välja, sest neil on kogemus toimunud üritustega ning nad on näinud erinevaid paigutus- ja dekoratsioonivõimalusi.

Ausus ja lubadustest kinni pidamine on samuti oluline ning see on pigem täna probleemiks. Müügiprotsessis varjatakse ka puudujääke. Koostöö on oluline, mõnikord loevad vastutulekud väikestes pisiasjades, ja kui on valida, siis eelistatakse minna sinna

tagasi, kus oli inimlik suhtumine ning toimumiskoha poolt on konverentsikorraldajale pakutud abi ja tuge, kui korraldaja on seda vajanud. Üks kindel kontaktisik toimumiskoha poolt lihtsustab korraldajate ettevalmistavat tööprotsessi ning aitab säästa aega. Infot ei pea sel juhul kogu aeg üle rääkima ja alustama nõ nullpunktist. Sellepärast peaks ka töötajate asendamised olema läbi mõeldud nii, et info liikumine ei oleks takistatud. Samuti aitab ühe kindla kontaktisiku olemasolu vähendada ärevust ja hirmu. Toimumiskoht on alati korraldaja jaoks võõras keskkond, isegi siis, kui korraldaja on seal eelnevalt juba mitu üritust korraldanud. Kaks intervjuueeritavad rääkisid, et neile on väga oluline see, kui neile päriselt naeratatakse, et hoolitakse ning tuntakse huvi, kuidas läheb ning pakutakse abi. Korraldaja tahab tunda, et ta on toimumiskohas alati oodatud.

Üks omadus, mida intervjuueeritavad kõikidest kliendirühmadest müügipersonali puhul välja tõid on reageerimiskiirus sh ka kiirus e-kirjadele vastamisel. Üks intervjuueeritav rääkis: „Infovahetuse kiirus, selgus ja täpsus on mulle kui korraldajale meeletu ajavõit“. Mitmed korraldajad tõid välja, et mõnedelt toimumiskohtadelt peab ootama vastuseid e-kirjadele pikalt või vastust ei tulegi. Personali puhul, kes on ürituste ajal tööl on samuti reageerimiskiirus väga oluline. Ürituse ajal teenindav personal peab olema professionaalne, toimumiskoha poolt ette valmistatud ja hästi informeeritud. Nad peavad teadma, mida nad teevad ja mil moel käituvad, kui midagi juhtub. See kõik tagab korraldajale ärilise edu. Vajalik on ka see, et korraldajale toimumiskoha poolt kontaktiks olevad inimesed tunnevad toimumiskohta ning selle infrastruktuuri. Samuti peavad konverentside toimumiskohtadel olema välja töötatud stsenaariumid eriolukordadeks. Konverentsil osaleja ei tohi mingil moel aru saada, et midagi on juhtunud. Teenindaval personali peab olema hea pingetaluvus ning rahvusvaheliste konverentside puhul on elementaarne ka inglise keele oskus.

Kui autor palus intervjuu lõpus igal intervjuueeritaval välja tuua kolm kõige olulisemat elementi, siis kõik intervjuueeritavad mainisid vähemalt ühte elementi ärikliendi väärtuselementide süsteemi kolmanda taseme, äritegevust lihtsustavatest elementide kategooriast “suhted”. Seega järeldab autor, et see kategooria on kõikide kliendirühmade jaoks üheks olulisemaks. Kirjanduses (lk 25, tabel 2) on samuti enamus neist elementidest ka mainitud.

Kirjandusest lähtuvalt (lk 11, vt joonis 2) kujuneb lõplik väärtus koostööprotsessi tulemusena, kus osalevad nii klient kui teenusepakkuja (Grönroos, 2011, lk 294). Autori arvates tõestab seda ka uuringu tulemus. Kõik toimumiskoha ärikliendirühmad on valmis koostööks ning nad ootavad seda toimumiskoha poolt. Koostöö tulemusena saavad nad omakorda pakkuda veelgi paremat teenust ja seeläbi ka suuremat väärtust oma kliendile.

2.4. Järeldused ja ettepanekute tegemine Tallinna Linnahalli AS-ile

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kujundada kavandatava Linnahalli konverentsikeskuse ärikliendirühmadele väärtuspakkumised. Käesolevas peatükis esitatakse eelnevates alapeatükkides uuritud konverentsikeskuse ärikliendirühmade ja ärikliendiväärtuse kohta järeldused. Igale autori poolt uuringu käigus välja selgitatud konverentsikeskuse ärikliendirühmale koostas autor ettepanekuna väärtuspakkumised (vt lisad 10–13). Organisatsioon saab väärtuspakkumisi edaspidi rakendada oma teenuse kontseptsiooni väljatöötamisel ning äriplaani uuendamisel.

Autor tuvastas uuringu käigus neli ärikliendirühma (personad 1–4, lk 42–43, lisa 5–8), kellel kõigil on erinevad eesmärgid ja peamine ootus ning ka osaliselt erinevad vajadused:

- 1) professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood;
- 2) avalikus sektori töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad;
- 3) sündmusagentuurid;
- 4) assotsiatsioonile või ettevõttele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad.

Uuringu tulemusena autor järeldab, et vajaduste osas, mida neli ärikliendirühma soovivad saada, on kõigil neljal ärikliendirühmal erinevused. Seega osad väärtuselementide süsteemi tasemete erikategooriate elemendid loovad neljale ärikliendirühmale erinevat väärtust (vt ka kirjanduses Woodruff, 1997, lk 144; Holbrook, 1999, lk 7). Samas täheldas autor, et on väga palju neid väärtuselemente, mis loovad kõigile neljale ärikliendirühmale ühesugust väärtust. Autor tuvastas ka, et on elemente, millega seoses esinevad kõigil ärikliendirühmadel olemasolevates konverentside toimumiskohtades sarnased probleemid. Järgnevalt toobki autor välja kõigile ärikliendirühmadel sarnaselt väärtust loovad elemendid, mida ärikliendirühmade poolt kõige sagedamini mainiti ning, mida

kõik neli ärikliendirühma oluliseks peavad või, millega neil kõigil on sarnased probleemid. Kõigi nende väärtuselementidega soovib autor Tallinna Linnahalli AS konverentsikeskuse kavandamisel arvestada.

Kõige olulisemateks väärtuselementideks kõigi nelja ärikliendirühma jaoks on ruumide mahutavus sh ka avar näituseala, avar suhtlus- ja toitlustusala, universaalsed ruumid, asukoht kesklinnas ning toimumiskoha personaliga seotud elemendid. Kõik eelnevas loetelus olevad elemendid, peale personali omade, olid välja toodud ka kirjanduses (lk 27–28), kui ühed olulisemad konverentsikeskuse väärtuselemendid, mida professionaalsed konverentsikorraldajad väärtustavad. Seega autori poolt teostatud uuringust selgus, et konverentsikeskuse kõik ärikliendirühmad väärtustavad ja peavad ka toimumiskoha personaliga seotud suhteid väga oluliseks. Suhetega seotud elemente mainiti kõikide ärikliendirühmade poolt ning need esinesid ka teistes väärtuselementide süsteemi tasemete kategooriates. Äritegevust lihtsustavad suhetega seotud väärtuselemendid on: kliendi vajaduste mõistmine, kaasamõtlemine, üks kindel kontaktisik, ausus ja läbipaistvus müügitöös, kiire reageerimine, koostöö, lepingutest ja lubadustest kinni pidamine. Kõik need elemendid aitavad olulisel määral vähendada korraldajal hirmu ja ärevustunnet, mis võib teenuse tarbimisel ilmnedas ootamatute olukordade tekkimise tõttu. Samuti tagavad need väärtuselemendid ka äriedu, aitavad säästa aega, vähendada kulusid ning riske. Seega jõeldab autor, et kavandatav Linnahalli konverentsikeskus vajab asjatundlikku ning professionaalset personali, kellel on vastavad kogemused ning teadmised.

Autor jõeldab, et ruumide mahutavus kui alusväärtuse üks elementidest, on professionaalsete konverentsikorraldajatest kõikide ärikliendirühmade jaoks, Tallinna ja ka Eesti puhul, väga suureks probleemiks. Korraldajad ei saa korraldada mugavalt, või siis üldse mitte, suurema kui 500 osalejate arvuga konverentse. Linnahalli konverentsikeskuse kavandamisel on soovitatav arvestada, et ruumid peaksid võimaldama korraldada mahutavuselt kuni 2500 osalejaga konverentse. Lisaks suurele peasaalile vajavad kõik ärikliendirühmad avarat näituseala. Seda põhjusel, et konverentsi piletimüük ei kata kogu eelarve kulude osa ära ning kulusid kaetakse ka näitusepinna müügist saadava tuluga. Samuti on konverentsikorraldajatele oluline suur suhtlus- ja toitlustusala, sest suhtlemine ja kontaktide loomine on näiteks tehnoloogikonverentside

puhul juba täna isegi olulisem, kui teadmiste saamine. Kõik intervjueeritavad töid välja, et see on oluline trend, mis järjest süveneb. Samas tuleks uue konverentsikeskuse puhul ka arvestada, et kõik konverentsid ei ole nii suure osalejate arvuga, vaid on ka 500–1000 osalejaga konverentsid. Siin peaks keskuse ruumide kavandamisel läbi mõtlema, kuidas kaks erinevat, sama osalejate arvuga ja rohkete lisaruumide ning näituse, suhtlus-, ja toitlustusala vajadustega konverentsi saaksid mugavalt, eraldatult, üksteist segamata paralleelselt toimuda.

Kõik konverentsikorraldajad pidasid oluliseks ka konverentsikeskuse asukohta kesklinnas ja hotellide lähedust. Linnahalli puhul väärtustatakse asukohta mere ääres ning kindlasti peaksid suhtlus- ja toitlustusalal olema merevaated. Asukoht kesklinnas, mere ääres ja merevaated on konverentsikorraldajate jaoks oluline müügiargument, millega rahvusvahelisi konverentse Tallinnasse saada.

Järgnevalt toob autor välja olulisemad väärtuselemendid, mis loovad ärikliendirühmadele erinevat väärtust ning, mis olid professionaalsete konverentsi korraldajate poolt uuringus kõige enam mainitud. Üheks selliseks väärtuselemendiks on statsionaarne tehniline inventar. Professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood on need ärikliendirühmad, kelle jaoks statsionaarse tehnilise inventari olemasolu on vajalik. See aitab neil vähendada kulusid, säästa aega ja vähendada pingutust. Samas sündmusagentuuride ning avaliku sektori ärikliendirühmadesse kuuluvate intervjueeritavate arvates on statsionaarse tehnilise inventari olemasolu pigem tegevust takistavaks elemendiks. Nende jaoks väärtust loovaks elemendiks on võimalus kaasata oma tehnilise teenusepakkujast koostööpartner, kellega neil on pikaajase koostöö tulemusena tekkinud usaldus. Oma koostööpartneri kaasamine vähendab nende ärikliendirühmade jaoks riske ja pingutust ning võimaldab säästa aega. Linnahalli konverentsikeskuse ärimudeli välja töötamisel soovib autor arvestada mõlema ärikliendirühma vajadusega.

Kõik neli ärikliendirühma käsitlesid erinevalt ka toimumiskoha hinda. Avalikus sektoris töötava professionaalse korraldaja sihtrühma jaoks ei ole hind nii määravaks, kvaliteet on määrav. Professionaalsed konverentsikorraldajate, sihtkoha korraldusettevõtete ja reisibüroode jaoks on hind pigem siiski määrav, aga nad on nõus suurema lisaväärtuse eest maksma ka kõrgemat hinda. Assotsiatsioonile või ettevõttele töötavad professionaalsed

konverentsikorraldajad on nõus maksuma teenuse eest turul kehtivat hinda. Sündmus-agentuuride jaoks ei ole hind niivõrd määrav, lisaväärtus on määravam. Väärtusena, mille eest ollakse valmis maksuma kõrgemat hinda mainisid kaks ärikliendirühma toimumiskoha unikaalset arhitektuuri ja interjööri. Ühe ärikliendirühma, avalikus sektoris töötava professionaalse konverentsikorraldaja jaoks aga on kvaliteet väärtus, mis peab olema esimesena tagatud ning, mille eest ta on nõus maksuma ka kõrgemat hinda. Linnahalli konverentsikeskusel on juba olemas unikaalne arhitektuur. Linnahalli konverentsikeskuse kavandamisel on soovitatav panustada ka unikaalsesse sisearhitektuursesse lahendusse. Interjööri lahendus peab olema eriline ja üllatama, aga samas ka selline, mis oleks neutraalne ning meeldiv keskkond konverentsidel osalejatele erinevatest konverentside sektoritest.

Autor järeldas, et lähtuvalt teoorias käsitletud kirjandusest (lk 15) vajavad kõik neli ärikliendirühma ka erinevaid väärtuspakkumisi. Väärtuspakkumised on autor kokkuvõtvalt sõnastanud ja vormistanud igale konverentsikeskuse ärikliendirühmale väärtuspakkumiste lõuenditena (vt lisad 10–13). Samuti on neljale ärikliendirühmale vormistatud konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteemid (vt lisad 14–17).

Esimene väärtuspakkumine on koostatud avalikus sektoris töötavatele professionaalsetele konverentsikorraldajatele (vt lisa 10 ja lisa 14). Antud konverentsikeskuse ärikliendirühm korraldab üldjuhul neid konverentse, mida nende tööandja, avaliku sektori organisatsioon arendab. Autori poolt sõnastatud väärtuspakkumine on järgmine: „Universaalsete ruumidega konverentsikeskus, kus on võimalik korraldada avaliku sektori kõrgetasemelisi konverentse ja teostada sellega kaasnevaid sotsiaalseid lisategevusi. Konverentsikeskus rakendab kvaliteedikontrolli. Pädev ja asjatundlik meeskond on toeks konverentsi korraldamisel ja toimumiskohaga seotud lahenduste pakkumisel.“

Ärikliendirühma peamine motiveeriv eesmärk on tugevdada riigi ja selle poolt pakutavate teenuste brändi ning arendada ja tugevdada Eesti ja teiste riikide vahelisi rahvusvahelisi suhteid. Peamine tegevus on, koostöös partneritega, korraldada kvaliteetseid konverentse. Ärikliendi väärtuselementide süsteemi kõige kõrgema ehk viiendal tasandil olevad tulevikulootused on antud ärikliendirühmal seotud sellega, et Tallinnasse tekiks suurema mahutavusega konverentsikeskus, kus nad saavad korraldada enam kui 500 osalejaga

konverentse. Väga olulised on avar suhtlus- ja näituseala, kuhu saaks paigutada Eesti e-riigi edulugu kajastava näituse.

Üheks peamiseks probleemiks on täna see, et avaliku sektori kõrgetasemelise osalusega konverentsid ei mahu ära olemasolevatesse toimumiskohtadesse. Ruumide osas vajab see ärikliendirühm ka lisaruume paralleelsessioonide läbiviimiseks. Samuti ootab see ärikliendirühm paindlikku ja kiiret lahendust näiteks lükandseinte abil, millega saaks ühest suurest ruumist kiiresti ja vähese vaevaga tekitada mitu väiksemat ruumi.

Väärtuselementide süsteemi neljanda taseme individuaalset väärtust loovatest elementidest väärtustab ärikliendirühm kvaliteetseid teenuseid, mis toetavad teda eesmärgi (brändi tugevdamine) ellu viimisel ning on ühtlasi kõige peamiseks rõõmu loojaks. Peamiseks mureks on see, et konverentsikeskus ei suuda pakkuda kvaliteetset teenust ning seeläbi saab kahjustada korraldaja organisatsiooni ja konverentsi bränd. Kvaliteetsed teenused on ärikliendirühma jaoks väärtuslikumad, kui teenuse maksumus.

Väärtuselementide süsteemi äritegevust lihtsustaval, kolmandal tasemel väärtustab ärikliendirühm suhteid konverentsikeskuse personaliga. Rõõmu loovateks elementideks on konverentsikeskuse töötajate professionaalne suhtumine klienti, mis tagab ausa ja avatud suhtluse kliendiga ning kliendist hoolivuse. Samuti see, et töötajad mõtlevad kaasa ning pakuvad ka omalt poolt lahendusi ning nad on võimelised probleemseid olukordi kiirelt lahendama.

Ärikliendi väärtuselementide süsteemi teisel, funktsionaalsete väärtuselementide tasemel tagavad äriedu konverentsikeskuse avar suhtlus-, toitlustus- ja messiala, asukoht kesklinnas ning toimumiskoha poolt pakutav kvaliteetne toitlustusteenus. Kulusid vähendab ja aitab kontrolli all hoida konverentsikeskuse poolne lubadustest ja kokkulepetest kinnipidamine ning võimalus tulla oma tehnilise teenusepakkujast koostööpartneriga. Probleemide leevendajateks on konverentsikeskuse poolt välja töötatud ja juhitud kvaliteedisüsteem ning universaalne ruumiprogramm, mis võimaldab kiirelt ja paindlikult liigendada ruumi ja muuta konverentsil osalejate paigutust ruumis.

Teine väärtuspakkumine on koostatud professionaalsetele konverentsikorraldajatele (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtetele (DMC) ja reisibüroodele (vt lisa 11 ja lisa 15).

Antud konverentside toimumiskoha ärikliendirühmad pakuvad täiskorraldusteenust, või osalist korraldusteenust assotsiatsioonidele, ettevõtetele, avalikule sektorile. Autori poolt sõnastatud väärtuspakkumine on järgmine: „Mõistliku hinnaga erinevad ja mugavad pakettlahendused ning paindlikkus olemasolevate teenuste osas. Pädev ja asjatundlik meeskond on toeks konverentsi korraldamisel ja konverentsikeskusega seotud lahenduste pakkumisel.“

Ärikliendirühma peamine motiveeriv eesmärk on vahendada konverentsiteenuseid ning selle tegevusega suurendada ettevõtte käivet ning hoida kulud kontrolli all, et tekiks suurem ärikasum. Nad pakuvad kvaliteetseid konverentside korraldusteenuseid ettevõtetele ja assotsiatsioonidele. Nende soov on korraldada selliseid konverentse, mis lähevad inimestele päriselt korda. Ärikliendi väärtuselementide süsteemi kõige kõrgema ehk viienda tasandi tulevikulootused on antud ärikliendirühmal seotud sellega, et Tallinnasse tekiks suurema mahutavusega konverentsikeskus, kus nad saavad korraldada vähemalt kuni 2500 osalejaga suurte assotsiatsioonide konverentse. Väga olulised on avar suhtlus-, toitlustus ja näituseala.

Väärtuselementide süsteemi neljandal tasemel, individuaalset väärtust loovaks oluliseks elemendiks on disaini ja esteetikaga seotud unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär. Antud element on väga heaks müügiargumendiks, et tuua Eestisse kuni 2500 osalejaga assotsiatsioonide konverentse. Konverentsikorraldajal aitab see element tugevdada ka oma brändi.

Väärtuselementide süsteemi äritegevust lihtsustaval, kolmandal tasemel on väga olulised suhted toimumiskoha personaliga. Ärikliendirühm väärtustab seda, et konverentsikeskuse töötajad mõtleavad kaasa ehk pakuvad omalt poolt lahendusi, reageerivad kiiresti e-kirjadele ning peavad lubadustest kinni. Oluline on ka hea juurdepääs, mille tagab konverentsikeskuse asukoht kesklinna.

Väärtuselementide süsteemi teisel, funktsionaalsete väärtuselementide tasemel tagavad äriedu unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, avar suhtlus-, toitlustus- ja messiala, lisaruumid kõrvaltegevusteks ning asukoht kesklinnas. Funktsionaalsete elementide tasemel valmistab neile rõõmu, kui teenused on mõistlikult hinnastatud ning konverentsikeskus suudab pakkuda omalt poolt ka statsionaarseid mugavaid lahendusi.

Teenuste lõpphind on neile oluline ning kõrge hind on sageli probleemiks. Kõrgemat hinda võivad nad maksta lisaväärtuse eest, milleks on unikaalne arhitektuur ja interjööri ning asukoht kesklinnas.

Probleemiks on sellele ärikliendirühmale hindade pidev muutumine ja ebaühtlane teenuste kvaliteet, samuti see, kui kokkulepetest ei peeta kinni. Probleemide leevendajateks on kasutajale mugavad ja mõistliku hinnaga teenusepakettid, mis aitavad kokku hoida kulusid ning säästa aega ning vähendada pingutust. Kogu konverentsikeskuse teenuste kohta tervikliku infot sisaldav nn tööriistakohver peaks samuti toimumiskohal olemas olema, see aitab säästa aega, vähendada riske ja kulusid.

Kolmas väärtuspakkumine on koostatud assotsiatsioonile või ettevõtetele töötavatele professionaalsetele konverentsikorraldajatele (vt lisa 12 ja lisa 16). Antud konverentsikeskuse ärikliendid korraldavad ise oma ettevõtte või assotsiatsiooni konverentse ning on ka idee algatajad ehk koostavad korraldatava konverentsi sisulise programmi. Autori poolt sõnastatud väärtuspakkumine on järgmine: „Unikaalse arhitektuuri ja interjööri, paindliku teenuste programmiga konverentsikeskus. Pädev ja asjatundlik meeskond on toeks konverentsi korraldamisel ja konverentsikeskusega seotud lahenduste sh ka uudsete lahenduste leidmisel.“

Sihtrühma motiveeriv eesmärk on püsiklientide arvu suurendamine. Nende peamiseks tegevuseks on korraldada põneva programmiga, eristuvaid ning osalejat inspireerivaid konverentse. Ärikliendi väärtuselementide süsteemi kõige kõrgema ehk viienda tasandi tulevikulootused on antud ärikliendirühmal seotud sellega, et Tallinnasse tekiks suurema mahutavusega toimumiskoht, kus nad saavad korraldada 700 ja enama osalejaga konverentse. Väga olulised on lisaks suuremale peasaalile ka avar suhtlus-, toitlustus ja näituseala ning lisaruumid kõrvaltegevusteks.

Väärtuselementide süsteemi neljandal tasemel, individuaalset väärtust loovaks oluliseks elemendiks on disaini ja esteetikaga seotud unikaalne konverentsikeskuse arhitektuur ja interjäär. Kuna nende eesmärk on suurendada püsiklientide arvu, siis on oluline, et osaleja sooviks ka järgmisel konverentsil osaleda. Rõõmu valmistab neile mõnus ja inspireeriv atmosfäär. Selle ärikliendirühma puhul tuli välja, et nad väärtustavad ka

keskkonnasõbralikku toimimist, mis on seotud sotsiaalse vastutusega ja aitab kaasa brändi tugevdamisele.

Väärtuselementide süsteemi äritegevust lihtsustaval, kolmandal tasemel on neile kõige olulisemaks väärtuseks võimalus tulla oma koostööpartneritega. See element aitab neil vähendada riske, säästa aega ning vähendada pingutust. Peamiseks probleemiks seoses konverentsikeskusega on see, kui ärikliendirühm ei saa kaasata oma koostööpartneritest teenusepakkujaid, vaid peab tarbima halva kvaliteediga toimumiskoha poolt pakutavaid teenuseid. Olulised on suhted konverentsikeskuse personaliga ning siin väärtustab ärikliendirühm seda, et töötajatel on päriselt olemas tahe teha koostööd. Antud sihtrühma puhul tähendab see konverentsikeskuse personali poolt kaasamõtlemist ning julgust tulla kaasa ka uute ideedega. Samuti on oluline, et juba müügiotsustades saab konverentsikorraldaja konverentsikeskusest tervikliku info teenuste kohta. See aitab ennetada ettenägematuid tegevusi ning nendega kaasnevaid kulusid.

Ärikliendi väärtuselementide süsteemi teisel, funktsionaalsete toimumiskohaga seotud väärtuselementide tasemel tagavad äriedu unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, universaalsed ruumid, avar suhtlus-, toitlustus- ja messiala ning palju lisaruume kõrvaltegevusteks. Samuti on oluline hea ligipääs ehk asukoht kesklinnas. Teenuste maksumuse puhul on neile oluline, et teenuste kogumaksumus ei oleks turuhinnast kõrgem. Peamiseks vaeva leevendajateks on uus, suurema mahutavusega toimumiskoht, mis võimaldab kaasata oma koostööpartnereid. Kui see ei ole võimalik, siis tuleb rakendada kvaliteedikontrolli olemasolevatele teenustele.

Neljas väärtuspakkumine on koostatud sündmusagentuuridele (lisa 13 ja lisa 17). Antud konverentsikeskuse ärikliendid pakuvad konverentside korraldamise teenuseid peamiselt ettevõtetele ja vahel ka avalikule sektorile. Autori poolt sõnastatud väärtuspakkumine on järgmine: „Tehniliselt heas korras tehnosüsteemid, et saaks kiiresti ja mugavalt teostada konverentside tehnilist ülesehitust. Universaalsed ja unikaalsed ruumid. Toetav meeskond“.

Sihtrühma peamine motiveeriv eesmärk on korraldada eristuvaid ja osalejat inspireerivaid konverentse, mis ka korraldaja enda jaoks on alati põnevad väljakutsed ning seeläbi suurendada ettevõtte käivet. Ärikliendi väärtuselementide süsteemi kõige kõrgema ehk

viienda tasandi tulevikulootused on antud ärikliendirühmal seotud sellega, et Tallinnasse tekiks suurema mahutavusega toimumiskoht, kus nad saavad korraldada 700 ja enama osalejaga konverentse. See ei pea olema tingimata spetsiaalne konverentsikeskus, aga toimumiskoht, mis võimaldab korraldada mugavalt ka konverentse. Väga olulised on lisaks suuremale peasaalile ka avar suhtlus-, toitlustus ja näituseala ning lisaruumid kõrvaltegevusteks.

Väärtuselementide süsteemi neljandal tasemel, individuaalset väärtust loovaks oluliseks elemendiks on disaini ja esteetikaga seotud, unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, mis võimaldab korraldada ettevõtete brändi tugevdavaid ja konkurentidest eristuvaid konverentse. Oluline on ka see, et konverentsikeskuse unikaalne arhitektuur ja interjööri isikupärane disain ja esteetika säiliks, aga samas oleks tegemist piisavalt neutraalse keskkonnaga.

Väärtuselementide süsteemi äritegevust lihtsustaval, kolmandal tasemel on neile kõige olulisemaks väärtuseks universaalsed ruumid, mis võimaldavad teostada tehniliselt keerukaid konverentse. Samuti on suureks väärtuseks võimalus tulla oma tehnilise teenusepakkujast koostööpartneriga. See aitab neil vähendada riske, säästa aega ning vähendada pingutust. Rõõmu teevad ka toredad ning vastutulelikud inimesed, kellelt saab kiiresti vastused küsimustele ning lahendused probleemidele. Oluline on ka hea ligipääs, mis tähendab asukohta kesklinnas.

Ärikliendi väärtuselementide süsteemi teisel, funktsionaalsete toimumiskoha väärtuselementide tasemel loovad väärtust unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, universaalsed ruumid, suurema mahutavusega toimumiskoht. Kõik need elemendid tagavad ärikliendirühmale äriedu ja ärilise kasvu. Ka selles kategoorias on korraldaja jaoks väärtuslikuks elemendiks võimalus tulla oma tehnilise teenusepakkujast koostööpartneriga. Loodavaks väärtuseks on siin kulude kokkuhoid ning, et uudsete konverentsi programmiliste ja tehniliste lahenduste abil saaks teostada innovatsiooni. Probleemidele on lahenduseks uue universaalsete ruumidega toimumiskoha tekkimine Tallinnasse, mis võimaldaks korraldada suurema osalejate arvuga üritusi. Lahenduseks on ka paindlikkus, mis võimaldab sel ärikliendirühmal tulla oma koostööpartneritega.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kujundada Linnahalli konverentsikeskuse äriklientidele väärtuspakkumine. Autor tuvastas uuringu käigus neli konverentsikeskuse ärikliendirühma. Töö tulemusena on igale uuringu käigus välja selgitatud konverentsikeskuse ärikliendirühmale koostatud väärtuspakkumine. Autori hinnangul on töö käigus selgitatud välja vastused püstitatud uurimisküsimustele ning täidetud on kõik töö eesmärgi täitmiseks seatud uurimisülesanded. Seega on magistritöö eesmärk täidetud.

Magistritöö teoreetilises osas selgus, et kliendiväärtus on seotud toote või teenuse kasutamisega, hõlmates kliendi hinnangut või võrdlust sellele, mida ta soovis saada, ehk milline on saadude hüvede ja tehtud kulutuste omavaheline suhe. Lõplik väärtus kujuneb kliendi ja teenusepakkuja ühise koostööprotsessi tulemusena. Klient on alati algne väärtuse looja ning ettevõtte teenusepakkujana saab valida õiged strateegiad, mille toel kliendid koos teenusepakkujaga saavad veelgi suuremat väärtust luua. Väärtuspakkumine on teenusepakkuja poolt loodud funktsionaalne vahend, mis arvestab konkreetse kliendirühma vajadustega ning kommunikeerib neile, millist väärtuse loomiseks vajalikku kasu nad teenusest saavad, ehk väärtuspakkumine peab olema see, mis lahendab kliendi probleemid. Väärtuspakkumise kujundamise protsess konverentsikeskuse äriklientidele algab väärtuslike kliendirühmade segmenteerimisega ning sealt edasi tuleb määratleda, mida ärikliendirühmad soovivad, vajavad ning mida nad väärtustavad. Autor selgitas välja ka selle, mida konverentsikeskuse ärikliendid on varasemates uuringutes väärtustanud.

Et saada vastused uurimisküsimustele, millised on konverentsikeskuse ärikliendirühmad ning mida konverentsikeskuse ärikliendirühmad väärtustvad konverentsikeskuse teenuste puhul, viis autor konverentsi valdkonna ekspertide ja konverentsikeskuse äriklientide seas läbi uuringu, milleks kasutati kvalitatiivset andmekogumise meetodit. Lähtuvalt töö eesmärgist, valis autor andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuude tegemise.

Esimese uurimisküsimusega seoses läbi viidud intervjuusid analüüsis autor induktiivse meetodi abil. Teise uurimisküsimusega seoses läbi viidud intervjuude analüüsis paigutati esmalt kõik teoorias selgunud konverentsikeskuse väärtuselemendid Almquist *et al.* (2018) ärikliendi väärtuselementide süsteemi. Kõiki intervjuusid analüüsi Osterwalder *et al.* (2014) väärtuspakkumise lõuendi meetodit kasutades. Tulemusena selgus, millised probleemid on konverentsikeskuse teenuseid tarbivatel konverentsikorraldajatest intervjuueeritavatel ning mis loob ja valmistab neile rõõmu ning toob kasu. Autor kasutas ka personade loomise meetodit. Almquist *et al.* (2018) ärikliendi väärtuselementide süsteemi tasemed olid peamiseks deduktiivse analüüsi kategooriateks ning alamkategooriateks olid väärtuselementide süsteemi kategooriad ning teooria põhjal välja selgitatud elemendid olid koodid, mida autor hakkas otsima eelnevalt väärtuspakkumise lõuendi meetodil selgunud tulemusest. Kõik tuvastatud elemendid paigutati ärikliendi väärtuselementide süsteemi. Väärtuspakkumised vormistati Osterwalder *et al.* (2014) väärtuspakkumise lõuendile.

Uuringu tulemusena selgitas autor välja neli konverentsikeskuse ärikliendirühma, kellel kõigil on erinevad eesmärgid, peamine ootus ning ka osaliselt erinevad vajadused. Igale ärikliendirühmale koostas autor uuringu tulemuste põhjal ettepanekutena väärtuspakkumised. Töös on välja toodud äriklientide jaoks kõige enam väärtust loovad elemendid ning põhjused, miks ärikliendid neid elemente väärtustavad. Kõige olulisemateks väärtuselementideks kõigi nelja ärikliendirühma jaoks on ruumide mahutavus, avar näituseala, avar suhtlus- ja toitlustusala, universaalsed ruumid, asukoht kesklinnas ning toimumiskoha personaliga seotud elemendid. Kõige olulisemad väärtuselemendid, mis loovad ärikliendirühmadele erinevat väärtust, on unikaalne arhitektuur ja interjäär, statsionaarne tehniline inventar, võimalus kaasata oma koostööpartnerid ja toimumiskoha hind. Töös kogutud materjale ja uurimistulemust saavad rakendada Tallinna Linnahalli AS juhatus ja nõukogu, investeeringu rahastajad, hoone arhitektid ning operaator, kes hakkab konverentsikeskuses lõppteenust pakkuma. Uurimistulemus võimaldab kõigil nimetatud kasusaajatel väärtuspakkumisi rakendada strateegia kujundamisel ja teostamisel. Uuringu tulemust saavad kasutada ka teised konverentsikeskused ja seda uute keskuste kavandamisel ning olemasolevate teenuste parendamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abbott, L. (1955). *Quality and competition*. New York: Columbia University Press.
- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*, 9, 46–53. Retrieved from <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value?platform=hootsuite>
- Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). The B2B elements of value. *Harvard Business Review*, 96(3), 72–81. Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review*, 76, 53–67. Retrieved from <https://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90. Retrieved from <https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>
- Ardani, E. G. (2017). The Importance of the Venue Selection in an Event Organization Case Study: Special Event Organization Rencontre Alumni Entreprise 1 & 2. *E-Journal of Tourism*. doi:10.24922/eot.v4i1.30168
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.032
- Baloglu, S., & Love, C. (2003). Association meeting planners' perceived performance of Las Vegas: an importance-performance analysis. *Journal of Convention & Exhibition Management* 5(1), 13–27. doi:10.1300/J143v05n01_02
- Beaulieu, A. F., & Love, C. (2005). Characteristics of a Meeting Planner: Attributes of an Emerging Profession. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6(4), 95–124. doi:10.1300/J452v06n04_07

- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236–245. doi:10.1177/009207039502300402
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 56(2), 57–71. doi:10.1177/002224299205600205
- Boo, S., & Busser, J. A. (2018). Meeting planners' online reviews of destination hotels: A twofold content analysis approach. *Tourism Management*, 66, 287–301. doi:10.1016/j.tourman.2017.11.014
- Boo, S., & Kim, M. (2019). Tourists' online reviews of convention centers. *Journal of Convention & Event Tourism*, 20(2), 135–162. doi:10.1080/15470148.2019.1582390
- Breiter, D., & Milman, A. (2006). Attendees' needs and service priorities in a large convention center: Application of the importance–performance theory. *Tourism Management*, 27(6), 1364–1370. doi:10.1016/j.tourman.2005.09.008
- Carlsen, J. (2005). Issues in Dedicated Convention Center Development with a Case Study of the Perth Convention and Exhibition Center, Western Australia. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6(1–2), 45–61. doi:10.1300/J452v06n01_04
- Chacko, H. E., & Fenich, G. G. (2000). Determining the importance of US convention destination attributes. *Journal of Vacation Marketing*, 6(3), 211–220. doi:10.1177/135676670000600302
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22.
- Clark, J. D. (2004). Considering a Convention Center: Ten Questions Communities Will Confront. In R. R. Nelson (Ed.), *Current Issues In Convention and Exhibition Facility Development* (pp. 5–21). New York: The Haworth Hospitality Press.
- Comas, M., & Moscardo, G. (2005). Understanding associations and their conference decision making processes. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(3–4), 117–138.

- Crouch, G. I., & Brent Ritchie, J. R. (1997). Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Propositional Framework. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(1), 49–69. doi:10.1300/J143v01n01_05
- Crouch, G. I., Del Chiappa, G., & Perdue, R. R. (2019). International convention tourism: A choice modelling experiment of host city competition. *Tourism Management*, 71, 530–542. doi:10.1016/j.tourman.2018.10.002
- Crouch, G.I., & Louviere, J. (2004). The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data. *Journal of Travel Research*, 43(11), 118–130. doi:10.1177/0047287504268233
- Davidson, R. (2019). *Business Events* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Design Council. (2015). *Design methods for developing services - and introduction to service design and a selection of service design tools*. Retrieved from <https://urlzs.com/YdRx>
- Dorst, K. (2019). Design beyond design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 117–127. doi:10.1016/j.sheji.2019.05.001
- Doyle, P. (2009). *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Eesti Vabariigi Valitsus. (2017). *Linnahall rekonstrueeritakse rahvusvaheliseks konverentsi- ja kultuurikeskuseks*. Loetud aadressil <https://www.valitsus.ee/et/uudised/linnahall-rekonstrueeritakse-rahvusvaheliseks-konverentsi-ja-kultuurikeskuseks>
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90. doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.018
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse turismiarenduskeskus. (2020). *Turismi programm 2021 – 2024*. Loetud aadressil <https://www.puhkaeestis.ee/et/turismiprofessionaalile/turismi-suur-plaan-kuni-2024/hea-eesti-turismi-edendaja>
- Fenich, G.G. (2016). *Meetings, Expositions, Events, and Conventions. An introduction to the industry* (4 th ed.). Essex: Pearson Education
- Flick, U. (2015). *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a*

Research Project. SAGE

- German Convention Bureau. (2014). *Meetings and conventions 2030: A study of megatrends shaping our industry*. Retrieved from https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/GCB_zukunftsstudie_en_final_np.pdf
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. doi:10.1108/EUM00000000004784
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach* (2nd ed.). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. doi:10.1108/09555340810886585
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. doi:10.1177/1470593111408177
- Grudin, J., & Pruitt, J. (2002). Personas, participatory design and product development: An infrastructure for engagement. In *Proc. PDC*, 2. Retrieved from <https://www.ece.uvic.ca/~aalbu/CENG%20412%202009/scenarios%20and%20personas.pdf>
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585–589. doi:10.1108/08876040210447315
- Gustafsson, D. (2019). Analysing the Double diamond design process through research & implementation. 55. Retrieved from <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/39285>
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725. doi:10.1016/j.jbusres.2006.01.008
- Holttinen, H. (2014). Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 22(2), 103–110. doi:10.1016/j.ausmj.2013.10.001

- International Association of Professional Congress Organisers. (2020). Terminology search. Retrieved from: <https://www.iapco.org/publications/on-line-dictionary/dictionary/?ds=congress>
- International Congress and Convention Association. (2019). The International Association Meeting Market 2019. ICCA Statistic Report. Retrieved from <https://www.iccaworld.org/npps/story.cfm?nppage=2812383>
- Jago, L. K., & Deery, M. (2005). Relationships and factors influencing convention decision making. *In Journal of Convention & Event Tourism* , 7(1), 23–41. doi:10.1300/J452v07n01_03
- Kantar Emor. (2018). Välisriikide konverentsituristide uuring 2018. Loetud aadressil: https://static2.visitestonia.com/docs/3303376_konverentsituristidaruanne2018.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. doi:10.2308/acch.2001.15.1.87
- Karu, K. (2019, 01. November) Pealelend – Kadri Karu MTÜ Eesti Konverentsibüroo tegevjuht. *Sirp*. Loetud aadressil: <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/arhitektuur/pealelend-kadri-karu-mtu-eesti-konverentsiburoo-tegevjuht/>
- Kultuurimälestiste riiklik register. (2013). *Mälestised. 8781 Tallinna Linnahall 1980 – 1981. Mälestise ajalugu*. Loetud aadressil: <https://register.muinas.ee/public.php?menuID=monument&action=view&id=8781>
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). A business is a value delivery system. *McKinsey staff paper*, 41(7). Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers>
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., & Linno, M. (2014). Intervjuu. Loetud aadressil <http://samm.ut.ee/intervjuu>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. doi:10.1016/j.jretai.2006.10.002

- Mair, J. (2010). Profiling conference delegates using attendance motivations. *Journal of convention & event tourism*, 11(3), 176–194.
doi.org/10.1080/15470148.2010.502032
- Mair, J., & Thompson, K. (2009). The UK association conference attendance decision making process. *Tourism management*, 30(3), 400–409.
doi:10.1016/j.tourman.2008.08.002
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Eesti riiklik turismiarengukava 2014–2020*. Loetud aadressil
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/3191/1201/3015/lisa.pdf#>
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical access to an evolving field*. Köln: International School of Design. Retrieved from
https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65–77. Retrieved from
<https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy>
- Oppermann, M. (1997). Perceptions of convention destinations: Large-half versus small-half association meeting planners. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(1), 35–48. doi:10.1300/J143v01n01_04
- Oppermann, M., & Chon, K. S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of tourism Research*, 24(1), 178–191. doi:10.1016/S0160-7383(96)00049-7
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. (2012). Achieve product-market fit with our brand-new value proposition designer canvas. Retrieved from
<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-marketfit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41–50. doi:10.1177/002224298504900403

- Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213–227. doi:10.1108/JOSM-01-2014-0036
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. doi:10.1007/s11747-017-0523-z
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2020.02.015
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. doi:10.1108/10878570410699249
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621–634. doi:10.1108/09604520710834975
- Robinson, L. S., & Callan, R. J. (2005). UK conference delegates' cognizance of the importance of venue selection attributes. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(1), 77–95. doi:10.1300/J452v07n01_06
- Rockett, G., & Smillie, G. (1994). The European conference and meetings market. *Travel & Tourism Analyst*, 4, 36–50.
- Rogers, T. (2013). *Conferences and Conventions: A Global Industry*. New York: Routledge.
- Rogers, T., & Davidson, R. (2016). *Marketing destinations and venues for conferences, conventions and business events* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Rohan, M. J. (2000). A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255–277. doi:10.1207/S15327957PSPR0403_4
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 68(1), 109–127. doi:10.1509/jmkg.68.1.109.24030
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112–126. doi:10.1108/09604520810859184

- Severt, K. S., & Palakurthi, R. (2008). Applying customer equity to the convention industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi:10.1108/09596110810892209
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:10.9707/2307-0919.1116
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73–80. doi:10.1177/002224297704100219
- Siu, N. Y. M., Wan, P. Y. K., & Dong, P. (2012). The impact of the servicescape on the desire to stay in convention and exhibition centers: The case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 236–246. doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.011
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158. doi:10.1007/s11747-013-0365-2
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2012). *Business travel and tourism* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Tallinna Ettevõtlusamet. (2020). *Tallinna konverentsiürituste ülevaade 2019*. Loetud aadressil <https://www.visittallinn.ee/est/turismiprofessionaalile>
- Tallinna Linnahall AS. (2018). Äriplaan. Tallinna Linnahalli kasutuselevõtt multifunktsionaalse kultuuri ja konverentsikeskusena.
- Tallinna Linnavalitsus. (2020). *Tallinna linn, Tallink Grupp ja Infortar sõlmisid ühiste kavatsuste kokkuleppe Linnahalli arendamiseks*. Loetud aadressil: <https://www.tallinn.ee/est/Uudis-Tallinna-linn,-Tallink-Grupp-ja-Infortar>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259. doi:10.1016/j.indmarman.2007.07.004
- Verganti, R. (2009). *Design Driven Innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Webster, F. E. (2002). *Market-driven management: How to define, develop and deliver customer value* (2nd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wetter-Edman, K., Sangiorgi, D., Edvardsson, B., Holmlid, S., Grönroos, C., & Mattelmäki, T. (2014). Design for Value Co-Creation: Exploring Synergies Between Design for Service and Service Logic. *Service Science*, 6(2), 106–121. doi:10.1287/serv.2014.0068
- Whitfield, J., Dioko, L. D. A., Webber, D., & Zhang, L. (2014). Attracting convention and exhibition attendance to complex MICE venues: Emerging data from Macao. *International Journal of Tourism Research*, 16(2), 169–179. doi:10.1002/jtr.1911
- Whitfield, J., & Webber, D. J. (2011). Which exhibition attributes create repeat visitation? *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 439–447. doi:10.1016/j.ijhm.2010.07.010
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. doi:/10.1007/BF02894350
- Wu, A., & Weber, K. (2005). Convention center facilities, attributes and services: The delegates' perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 399–410. doi:10.1080/10941660500363736
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2–22. doi:10.1177/002224298805200302

LISAD

Lisa 1. Väärtuspakkumise definitsioonid

Autor ja aasta	Definitsioon
Lanning & Michaels, 1988, lk 53	Kliendirühmale suunatud hinnastatud materiaalsete ja mittemateriaalsete eeliste kirjeldus, mida ettevõtte poolt pakutakse.
Webster, 1994, lk 61	Ettevõtte avaldus, selle kohta, kuidas pakkuda klientidele kõrgemat väärtust ning, mil moel eristuda konkurentidest.
Kaplan & Norton, 2001, lk 90	Kirjeldab ettevõtte unikaalset pakkumist, mis määratleb, kuidas ettevõtte eristub konkurentidest, eesmärgiga hoida ja süvendada suhteid sihtrühma kuuluvate klientidega.
Anderson, Narus & Van Rossum, 2006, lk 2–3	Eksisteerib kolme tüüpi väärtuspakkumisi: kõikide hüvede koondamine ühte pakkumisse; konkurentidest eristumise kaudu väärtuse loomine; teadmine sellest, kuidas meie enda pakkumine viib kliendini ülemusliku väärtuse, võrreldes seda parima alternatiivse pakkumisega.
Rintamäki, Kuusela & Mitronen, 2007, lk 623	Strateegiline juhtimisotsus selle kohta, mida ettevõtte usub, et tema kliendid väärtustavad kõige rohkem, mida ta on võimeline pakkuma ja mis annab konkurentsieelise.
Ballantyne & Varey, 2009, lk 206	Kahe või enama osapoole koostöös loodud vastastikkune läbipaistev õiglane väärtuse vahetus, kus on kirjeldatud klientidele tajutav kasu või vähenevad kulud.
Osterwalder & Pigneur, 2011, lk 16	Väärtuspakkumise kirjeldab, millist kasu kliendid ettevõtte tootest või teenusest saavad
Grönroos, 2011, lk 295	Väärtuspakkumine on ettevõtte poolt kliendile tehtud ettepanek ning antud lubadus selle kohta, millist tulevikuväärtust klient ettevõttelt saab.
Chandler & Lusch, 2015, lk 8	Väärtuspakkumine on ühe aktiivse osapoole üleskutse teisele osapoolele, et kutsuda teda osalema teenuse tarbimise protsessis.
Payne, Frow & Eggert, 2017, lk 472	Ettevõtte strateegiline vahend kavatsuste kommunikeerimiseks, kuidas ta soovib kindlale kliendirühmale segmendile väärtust pakkuda.

Lisa 2. Intervjueeritavate nimekiri

Intervjuud valdkonna ekspertidega	
Jrk	Intervjueeritav
1.	Kadri Karu, Eesti Konverentsibüroo juhataja
2.	Meeli Jaaksoo, Tallinna Konverentsibüroo juhataja
Intervjuud konverentsikorraldajatega	
Jrk	Intervjueeritav
1.	Kadri Jõerüüt, Reisiekspert AS juhatuse liige, MICE teenuste juht, projektijuht
2.	Meelis Kopli, Corpore AS konverentside ja korporatiivürituste juht
3.	Maarja Pehk, Latitude MTÜ tegevjuht
4.	Enel Teinemaa, Orangetime Event OÜ, projektijuht
5.	Reelika Andresson-Kesa, Äripäev AS konverentsikeskuse juht
6.	Marko Lõhmus, Hype-Lab OÜ, juhatuse liige, projektijuht
7.	Külli Teimann, DMC Eesti OÜ, MICE projektijuht
8.	Triinu Raigna, E-Riigi Akadeemia SA, koolituste projektijuht
9.	Merili Deemant, Tal Tech, konverentsikeskuse juhataja
10.	Endrik Randoja ja Liina Vahaste, Confent OÜ juhatuse liige ja projektijuht
11.	Liis Käosaar, Publicon OÜ, partner, juhatuse liige

Lisa 3. Intervjuu plaan valdkonna ekspertidele

Küsimused konverentsi mõiste ja kliendirühmade kohta.

Küsimus	Küsimuse põhjendus
Kuidas defineerite mõistet konverents? Mis on konverents?	Välja selgitada, valdkonna ekspertide poolne mõiste konverents definitsioon.
Millist koondnimetust kasutate äriturismi sündmuste konverents, seminar, koosolek, kongress kohta?	
Kuidas segmenteerite Tallinna kui konverentside sihtkoha kliendirühmi?	Välja selgitada Tallinna kui konverentside sihtkoha kliendirühmade jagunemine.
Millist meetodit või meetodeid kasutate sihtkoha kliendirühmade segmenteerimiseks?	Välja selgitada meetod või meetodid, mille alusel valdkondade eksperdid segmenteerivad sihtkoha kliendirühmi.
Millised on Tallinna kui konverentside toimumise sihtkoha peamised kliendirühmad? Palun tooge välja põhjused, miks just need kliendirühmad on teie arvates peamised.	Välja selgitada Tallinna, kui konverentside sihtkoha peamised rahvusvahelised kliendirühmad.
Mil määral sihtkoha kliendirühmade vajadused konverentside toimumiskoha teenuste osas erinevad? Milles need erinevused seisnevad?	Välja selgitada sihtkoha kliendirühmade vajaduste erinevused toimumiskoha teenuste osas.
Kuidas segmenteerite professionaalset konverentsikorraldajaid? Palun nimetage rühmad.	Välja selgitada, professionaalsete konverentsikorraldajate segmendid ehk konverentsikeskuse jaoks ärikliendirühmad.
Millised on Tallinna konverentsituru jaoks kõige väärtuslikumad sihtkoha kliendirühmad? Palun põhjendage, miks just need rühmad on väärtuslikumad?	Välja selgitada Tallinna konverentsituru jaoks kõige väärtuslikumad kliendirühmad.
Millistele sihtrühmadele pakuvad Teie poolt eelnevalt segmenteeritud professionaalsed konverentsikorraldajate rühmad konverentside korraldusteenust?	Välja selgitada, professionaalsete konverentsikorraldajate kliendid, millistele valdkondadele nad oma teenust pakuvad.
Kui hästi Teie arvates tunnevad siinsel turul tegutsevad teenusepakkujad, professionaalsed konverentsikorraldajad oma klienti?	Välja selgitada professionaalsete konverentsikorraldajate teadlikkus oma kliendi vajadustest ning seda valdkonna ekspertide hinnangu kaudu.
Kuidas te hindaksite Eestis tegutsevate professionaalsete konverentsikorraldajate poolt pakutavate teenuste kvaliteeti, kes pakuvad Tallinnas teenuseid 500 ja enama osalejaga konverentsidele? Milles teenuse kvaliteedi tugevus seisneb?	Välja selgitada Eestis tegutsevate ja Tallinnas 500 ja enama osalejaga konverentsidele teenuseid pakuvate professionaalsete konverentsikorraldajate poolt pakutavate teenuste kvaliteedi tase ning, milles teenuse kvaliteedi tugevus seisneb.

Allikas: IAPCO, 2020; ICCA, 2020; Jago & Deery, 2005, lk 26; Beaulieu & Love, 2005, lk 99; Oppermann & Chon, 1997, lk 179; Whitfield & Webber, 2011, lk 439.

Lisa 4. Intervjuu plaan konverentsikorraldajatele

Küsimused konverentsikorraldaja tausta ja erisektorite konverentside korraldamisel esinevate võimalike erinevuste kohta.

Küsimus	Allikas	Küsimuse põhjendus
Kuidas sa määratled oma ametinimetust?	Jago & Deery, 2005, lk 26	Välja selgitada, milline on konverentsikorraldaja taust ja kogemus.
Mis on Sinu peamised tööülesanded?	Jago & Deery, 2005, lk 26	
Kui pikk on sinu professionaalne kogemus konverentsikorraldajana?	Autor	
Palun määratle, mis on konverents?	Getz (2008, lk 404), Rogers'i (2013, lk 17), IAPCO, 2020	Välja selgitada, kuidas korraldajad mõistavad konverentsi tähendust
Mitu konverentsi keskmiselt aastas korraldab?	Autor	Välja selgitada, millise sektori konverentse kõige rohkem korraldab, kui suuri konverentse korraldab, kui palju rahvusvahelisi konverentse korraldab.
Kui mitu konverentsi neist on rahvusvahelised?	Autor	
Mis on kõige väiksema osalejate arvuga ja mis on kõige suuremaga?	Autor	
Kui mitu neist on suuremad kui 500+ osalejaga?	Autor	
Millise sektori konverentse korraldab kõige rohkem, kas assotsiatsioonide, ettevõtete, avaliku sektori või hoopis midagi muud, mida ma ei nimetanud?	Beaulieu & Love, 2005, lk 99; Jago & Deery, 2005, lk 26	Välja selgitada, mis sektori konverentse korraldaja kõige rohkem korraldab, kas esineb erinevusi erisektorite konverentside korraldamisel, milles need erinevused seisnevad.
Miks sa korraldad just selle/nende sektori/sectorite konverentse?	Beaulieu & Love, 2005, lk 99; Jago & Deery, 2005, lk 26	
Mille poolest erineb assotsiatsiooni konverentsi korraldamine ettevõtte või avaliku sektori konverentsi korraldamisest või ettevõtte konverentsi korraldamine assotsiatsiooni ja avaliku sektori konverentsi korraldamisest või avaliku sektori konverentsi korraldamine assotsiatsiooni ja ettevõtte konverentsi korraldamisest?	Beaulieu & Love, 2005, lk 99; Jago & Deery, 2005, lk 26	

Lisa 4 järg

Küsimused alusväärtuse elementide kohta.

TOIMUMISKOHA VALIK JA SOBIV HIND		
Küsimus	Allikas	Küsimuse põhjendus
Millistes toimumiskohtades oma konverentse kõige rohkem korraldada? Miks just nendes?	Davidson & Rogers, 2015, lk 61	Välja selgitada, millistes toimumiskohtades intervjuueeritav konverentse kõige enam korraldab, miks just nendes.
Palun kirjelda lühidalt, milline on toimumiskoha valiku protsess?	Autor	Välja selgitada toimumiskoha valikuprotsess.
Mil määral teenuse hind on toimumiskoha valikul määrav ning millistel tingimustel oled või on sinu klient, valmis maksma kõrgemat hinda toimumiskoha kasutamise eest?	Lanning & Michaels, 1988, lk 53;	Välja selgitada, kas klient on nõus suurema väärtuse eest maksma kõrgemat hinda ehk kas toote hind võrdub tema jaoks väärtus arvutatuna rahasse.
Kui sageli tuleb ette, et hinna tõttu osutub valituks teine koht, mis võibolla nii hästi ei sobi, aga hind on soodsam?		
Millise sektori kliendid on hinnatundlikumad, kas assotsiatsioonide, ettevõtete või avaliku sektori konverentsikorraldajad?	Autor	Välja selgitada, erisektorite klientide hinnatundlikus.
Kui sageli sul on toimumiskoha valikul ette antud mingid konkreetsed normid, või reeglid, mida pead järgima? Palun nimeta ja kirjelda, millised need on?	Boo & Busser (2017), Oppermann (1997) Robinson & Callan (2002) ning Whitfield <i>et al.</i> (2012).	Välja selgitada, kui olulised on konverentsikoha valikul erinevad normid ja reeglid, mis tulenevad korporatsiooni, assotsiatsiooni või avaliku sektori eripärast, kas neid esineb, ning millised need on.
Millised elemendid on määravad toimumiskoha valikul, palun põhjenda, miks just need elemendid on määravad?	Jago & Deery 2005, lk 33; Holttinen, 2014, lk 108;	Välja selgitada, millised väärtus- elemendid on korraldajale kõige määravamaks (loovad tähendust) toimumiskoha valikul, miks need on määravad.

Lisa 4 järg

Küsimused alusväärtuse elementide kohta.

RUUMIDE MAHUTAVUS		
Küsimus	Allikas	Küsimuse põhjendus
Millise mahutavusega ja kui mitut konverentsiruumi kõige sagedamini ühe konverentside puhul vajad?	Jago & Deery 2005, lk 33; Holttinen, 2014, lk 108.	Välja selgitada, milline on korraldajate vajadus ruumide mahutavuse osas.
Kui sageli tuleb ette, et rahvusvahelise konverentsi idee omanik soovib konverentsi Tallinnasse tuua, aga Tallinnas ei ole neile pakkuda sobiva mahutavusega konverentside toimumiskohta?		Välja selgitada, kas on rahvusvahelisi konverentse, mis soovivad Tallinnasse tulla, aga siin ei ole pakkuda sobiva mahutusega toimumiskohta.
Palun täpsusta, kui mitme osalejaga konverentsid need on ning, millist ruumiprogrammi on vajanud?		Välja selgitada, kui mitme osalejaga konverentsid need on, mis tahaks Tallinnasse tulla, kui suuri ja milliseid ruume vajavad.
MUUD ALUSVÄÄRTUSELEMENDID		
Küsimus	Küsimuse põhjendus	
Kui oluline on toimumiskoha ruumide puhtus? Kas sul on olnud puhtusega probleeme Eesti toimumiskohtades? Kui jah, palun kirjelda, milliseid?	Välja selgitada, kas ruumide puhtus on oluline element toimumiskoha puhul, kas seal on olnud puhtusega probleeme, milliseid probleeme on esinenud.	
Kui määrav on keskkonnasõbralikkus ning roheline mõtteviis toimumiskoha valikul?	Välja selgitada, kas keskkonnasõbralikkus ja roheline mõtteviis on intervjuueeritava jaoks määrav element koha valikul, või kas on esinenud olukordi, kus see on olnud määravaks.	
Kui määravad on temperatuur, õhukvaliteet, ruumide helikindlust, üldine atmosfääri, hea taustamuusika konverentsi õnnestumisel? Võibolla hoopis midagi muud mida ma ei nimetanud?	Välja selgitada, kas kõik nimetatud tajutavad atmosfääriga seotud elemendid on intervjuueeritava jaoks olulised, miks nad on olulised, kas on veel mõni oluline element, mida autor ei nimeta.	
Millised peavad toimumiskoha toolid olema?	Välja selgitada, milline on konverentsi-korraldajate ootus toimumiskoha toolide osas.	
Milline peab sinu arvates olema konverentsikeskuse WIFI teenus?	Välja selgitada millist internetiühendust intervjuueeritav soovib toimumiskohas.	
Kas kõikides toimumiskohtades, millega täna koostööd teed on tagatud kvaliteetne internetiteenus? Kui ei, siis palun kirjelda, millised probleemid esinevad?	Välja selgitada, millised probleemid esinevad toimumiskohtades internetiteenusega.	

Allikas: Ardani, 2017, lk 52; Baloglu & Love, 2013, lk 21; Boo & Kim, 2019, lk 149; Boo & Busser, 2017, lk 298; Breiter & Milman, 2006, lk 1336; Chacko & Fenich, 2000, lk 3; Crouch et al., 2019, lk 535; Crouch & Ritchie, 1997, lk 59–60; Oppermann, 1997, lk 41; Robinson & Callan, 2002, lk; Siu et al., 2012, lk 242; Whitfield *et al.*, 2012, lk 176; Wu & Weber, 2005, lk 404

Lisa 4 järg

Küsimused funktsionaalsete väärtuselementide kohta.

KULUDE VÄHENDAMINE		
Küsimus	Allikas	Küsimuse põhjendus
Mil moel Eestis tegutsevad toimumiskohad aitavad sinul kui sündmuse korraldajal kulusid kokku hoida? Palun täpsusta, milliseid kulusid ning, mis kasu sa sellest saad?	Osterwalder & Pigneur, 2010	Välja selgitada, mil moel aitavad toimumiskoha pakutavad teenused kliendil kulusid kokku hoida, mis kulud need on, mis kasu nad sellest kokkuhoiust saavad.
Millistes toimumiskohtades on sulle rahaliselt kõige kulukam ja millistes on kõige vähem kulukam konverentse korraldada? Palun täpsusta, miks?	Davidson & Rogers, 2015, lk 61	Välja selgitada, mis tüüpi toimumiskohtades on korraldajal kõige kulukam ja kus on kõige vähem kulukam konverentsi korraldada.
RUUM JA ASUKOHT		
Küsimus	Küsimuse põhjendus	
Kui oluline on toimumiskoha asukoht ning, mis on asukoha puhul kõige olulisem?	Välja selgitada, kas toimumiskoha asukoht on oluline, kas konverentsikorraldajad peavad seda oluliseks elemendiks, miks nad peavad seda oluliseks, mis on asukoha puhul kõige olulisem, kas viidad linnapildis ja siseruumide viidastus on see, mis peab kindlasti olema olema.	
Kui oluline on toimumiskoha leitavus ning viidastus, nii linnaruumis kui siseviidastus?		
Kui olulised on akendega konverentsiruumid? Palun põhjenda oma vastust.	Välja selgitada, kas konverentsikeskusele peavad olema aknad, millistes ruumides need peavad kindlasti olema, kas need on olulised, miks need on olulised.	
Kui oluline on toimumiskoha eriline ning terviklik arhitektuurne välisilme? Mis võimalusi see sinu kui konverentsi korraldaja jaoks loob?	Välja selgitada, kas toimumiskoha eriline ning terviklik arhitektuurne välisilme on oluline ning, mis võimalusi arhitektuur loob korraldajale ning konverentsil osalejate jaoks.	
Kui oluline on toimumiskoha eriline ning terviklik sisearhitektuurne lahendus? Mis võimalusi see sinu kui konverentsi korraldaja jaoks loob?	Välja selgitada, kas toimumiskoha eriline ning terviklikud sisearhitektuursed lahendused on olulised, mis võimalusi need loovad konverentsikorraldaja jaoks.	
Milline peaks olema konverentsikeskuse ruumiprogramm ning, milliseid uusi vajadusi näete ruumide osas tulevikus?	Välja selgitada, milline peaks olema ruumiprogramm ning, milliseid võimalusi peaks see looma täna ja tulevikus konverentsil osalejatele, kas intervjueritav eelistab üha enam populaarsemaks muutuvaid universaalsed ruume või pigem eelistab statsionaarse paigutusega ruume.	
Milliseid ruume (universaalseid, statsionaarseid) paigutuse osas eelistad? Miks, palun põhjenda oma eelistust.		

Lisa 4 järg

Küsimused funktsionaalsete väärtuselementide kohta.

RUUM JA ASUKOHT	
Küsimus	Küsimuse põhjendus
Mil moel võivad takistuseks osutada toimumiskoha ruumides ja fassaadil olevad reklaamid?	Välja selgitada, kas palju erinevaid reklaame toimumiskohas on intervjueeritava jaoks häiriv, mil moel see on häiriv, kas see loob piiranguid.
Millise ruumiprogrammiga võiks Sinu arvates tulla Linnahalli konverentsikeskus?	Välja selgitada, milline võiks ideaalis intervjueeritava arvates olla Tallinna Linnahalli ruumiprogramm.
Millise sisearhitektuurse lahendusega võiks Sinu arvates tulla Linnahalli konverentsikeskus?	Välja selgitada, milline võiks intervjueeritava arvates olla Tallinna Linnahalli interjööri lahendus ja ruumiprogramm.
Kuidas sinu arvates mõjutab konverentsi toimumiskoht konverentsil osalejaid? Milles see mõju seisneb?	Välja selgitada, kuidas toimumiskoht mõjutab konverentsil osalejaid, kui jah, siis milles see mõju võiks seisneda.
SEADMED, MÖÖBEL JA TEHNOLOOGIA	
Küsimus	Küsimuse põhjendus
Milline mööbel peaks toimumiskohas olema olema?	Välja selgitada, milline peaks olema konverentsikeskuse mööbel.
Kuidas sa eelistad, kas see on üürihinna sees või lisatasu eest?	Välja selgitada kas eelistatakse, et mööbel on ruumide üürihinna sees, või ollakse nõus ka lisatasu selle eest maksta.
Kui sageli oleksid valmis toimumiskoha poolt pakutavat teenust tarbima ning millistel tingimustel? Kui sageli täna tarbid toimumiskohtade poolt pakutavat tehnilist teenindust?	Välja selgitada, kas intervjueeritav on huvitatud toimumiskoha poolt pakutava tehnilise teenuse tarbimisest, kui sageli ta täna tarbib toimumiskohtade poolt pakutavat teenust ja kui sageli tuleb toimumiskohta oma koostööpartneriga, kui tuleb oma partneriga, miks eelistab oma partnerit.
Millist lisaväärtust see sulle looks, kui toimumiskoht pakub ise tehnilist teenindust ehk tal on endal koha peal olemas tehniline inventar (heli, valgus, video) ning tehniline personal?	Välja selgitada, kas intervjueeritava arvates peaks toimumiskohal endal olemas olema kogu kvaliteetne, kõige uuem tehniline inventar (heli, valgus video) ning kompetentne tehniline personal, millist lisaväärtust see looks.

Lisa 4 järg

Küsimused funktsionaalsete väärtuselementide kohta

TURVATEENUS, GARDEROOB, REGISTREERIMISTEENUS, PARKIMINE	
Küsimus	Küsimuse põhjendus
Kas korraldaja jaoks on oluline, et toimumiskoht pakub ise turvateenust või ei ole vahet? Kui jah, siis miks see on oluline?	Kas intervjuueritava jaoks on oluline, et toimumiskoht pakub ise kvaliteetset turvateenust, garderoobiteenust, registreerimisteenust, miks see on või ei ole oluline, kas on valmis tulema ka oma turvapartneriga, või isegi eelistab oma partnerit, miks eelistab oma partnerit.
Kas toimumiskoht peaks pakkuma ise ka garderoobi – ja kaasaegset registreerimisteenust?	Kas toimumiskoha oma parkla olemasolu on rahvusvaheliste konverentsikeskuste puhul oluline, miks see on, või ei ole oluline, milliste parkimiskohtade olemasolu on oluline.
TOITLUSTUS	
Kas eelistad varianti, kus saad ise toitlustaja valida või pigem eelistaks kui toimumiskoht pakub oma toitlustust?	Välja selgitada, kas intervjuueritav eelistab toimumiskoha toitlustust või pigem soovib oma koostöö partneriga tulla, kas monopoolne toimumiskoha toitlustusteenus on probleemiks või pigem mitte, miks see on probleemiks, mis suunas võiks toitlustusteenuse pakkumine areneda.
Mida pead oluliseks toitlustusteenuse puhul?	
Kas oled rahul toimumiskohtade enda poolt pakutava toitlustusteenusega? Kui mitte, siis palun kirjelda, mis on sinu jaoks probleemiks.	

Allikas: Ardani, 2017, lk 52; Baloglu & Love, 2013, lk 21; Boo & Kim, 2019, lk 149; Boo & Busser, 2017, lk 298; Breiter & Milman, 2006, lk 1336; Chacko & Fenich, 2000, lk 3; Crouch et al., 2019, lk 535; Crouch & Ritchie, 1997, lk 59–60; Oppermann, 1997, lk 41; Robinson & Callan, 2002, lk; Siu et al., 2012, lk 242; Whitfield *et al.*, 2012, lk 176; Wu & Weber, 2005, lk 404

Lisa 4 järg

Küsimused funktsionaalsete väärtuselementide kohta

EMOTSIONAALSED JA FUNKTSIONAALSED VÕIMALDAJAD		
Mil moel saab toimumiskoht sulle kui konverentsi korraldajana pakkuda emotsionaalset rahuololu?	Grönroos, 2008, lk 303 Vargo & Lusch, 2008, lk 25	Välja selgitada, millised on emotsionaalsed ja funktsionaalsed võimaldajad konverentsikeskuse ärikliendile, kas konverentsikeskused pakuvad täna piisavalt mõlemat tüüpi võimaldajaid.
Mis on sinu jaoks toimumiskohtade poolt välja pakutavad kõige olulisemad vahendid või nõ „tööriistad“ mis hõlbustavad Sul teenuse tarbimist? Palun põhjenda, miks just need.		
Kuidas sa hindad, kas toimumiskohad pakuvad emotsionaalseid ja funktsionaalseid võimaldajaid? Palun täpsusta.		
Millist tegevust ja tuge ootad toimumiskoha müügipersonalilt? Miks?	Rintamäki <i>et.al.</i> , 2007, lk 622	Välja selgitada, millist väärtust saab müügipersonal intervjueeritavale luua, mis probleeme saab müügipersonal lahendada.

Küsimused äritegevust lihtsustavate väärtuselementide kohta.

Küsimus	Allikas	Küsimuse põhjendus
Millist tegevust ja tuge ootad toimumiskoha müügipersonalilt? Miks?	Rintamäki <i>et.al.</i> , 2007, lk 622	Välja selgitada, millist väärtust saab müügipersonal intervjueeritavale luua, mis probleeme saab müügipersonal lahendada, kus ta vajab enam tuge.
Kuidas sa hindad, kas müügipersonal informeerib Sind müügiprotsessi käigus ausalt sellest, mis võimalusi teenuste pakett sisaldab?	Lusch <i>et al.</i> , 2007	Välja selgitada, millised on intervjueeritava kogemused, kas toimumiskoha müügipersonal edastab põhjalikult ja ausalt info teenuse kohta ning kas väärtuspakkumisega edastatud lubadustest peetakse müügipersonali poolt kinni.
Kas toimumiskohtade poolt eelnevalt antud lubadused vastavad teenuse osutamise käigus tegelikkusele?	Lusch <i>et al.</i> , 2007	
Mida pead oluliseks konverentsi toimumise ajal tööd tegeva toimumiskoha personali (tehnikud, administraator, registreerimine, turvatöötajad, garderoob, catering puhul? Mil moel nad saavad sulle toeks olla?	Autor	Välja selgitada, mida intervjueeritav peab oluliseks konverentsi ajal tööl oleva personali puhul, mil moel nad saavad tuge pakkuda korraldajale.
Kas vajad sündmuskohalt tuge sündmuse turundamisel, kui jah, siis mil moel toimumiskohad saavad pakkuda tuge sündmuse turundamisel?	Autor	Välja selgitada, kas intervjueeritava hinnangul ta vajab toimumiskohalt turundusteenust, millist teenust ta vajab.

Lisa 4 järg


Küsimused individuaalsete väärtuselementide kohta.

Küsimus	Allikas	Küsimuse põhjendus
Mil moel loob või saaks toimumiskoht luua sulle, kui konverentsikorraldajale personaalset väärtust, mille tulemusena sa arened professionaalselt?	Holttinen, 2014, lk 108	Mil moel saab toimumiskoht kaasa aidata konverentsikorraldaja professionaalsele arengule.
Kas oled rahul Eesti toimumiskohtade poolt pakutavate teenustega? Kui palju see erineb sellest, mida sa soovid ja mida sa tegelikult saad? Kas teenused vastavad sinu ootustele ja vajadustele?	Woodruff, 1997, lk 140; Zeithaml, 1988, lk 14, Holbrook, 2006, lk 715	Välja selgitada, kas Eesti konverentsikeskuste poolt pakutavad teenused loovad kliendile üldkokkuvõttes väärtust, ehk kas ta on rahul sellega, mida ta soovis saada, ehk milline on saadud hüvede (kvaliteet, kasulikkus, kasumlikkus) ja tehtud kulutuste (ohverduste), omavaheline suhe.
Kuidas sa hindad, kas toimumiskohad, kus sa oled sündmusi korduvalt korraldanud tunnevad sind ja teavad sinu tegelikke vajadusi? Kas nad tunnevad sinu kui korraldaja soovide ja vajaduste vastu huvi?	Lanning & Michaels, 1998, lk 54; Shah et al., 2006, lk 119, Woodruff, 1997, lk 144, Prahalad & Ramaswamy, 2004, lk 7, Grönroos 2000, lk 26	Välja selgitada, kas toimumiskohad kaasavad kliente väärtuse koostoomise protsessi, kus mõlemad osapooled defineerivad ja loovad väärtust ning loovad väärtuspakkumist koos klientidega, selgitades välja nende probleemid.


Küsimused inspireerivate väärtuselementide kohta.

Mis on korraldajana sinu visioon ja missioon?	<u>Almquist et al. 2017</u>	Välja selgitada, mis on intervjuueeritava visioon ja missioon.
Mis on sinu kõige suuremateks probleemiks täna, seoses toimumiskohtadega? Mis sulle valu teeb?	Osterwalder & Pigneur, 2010	Välja selgitada, mis on intervjuueeritavale täna toimumiskohtade puhul kõige suuremaks probleemiks.
Kui me võtame kogu oma vestluse kokku, siis palun sõnasta, mis element on kõige olulisem, mis sind innustab ja motiveerib konverentside korraldamisel?	Autor	Välja selgitada, mis motiveerib ja innustab intervjuueeritavat tema töös kõige enam.


Lisa 5. Persona 1: avalikus sektoris töötav professionaalne konverentsikorraldaja

PERSONA KARIN AVALIKUS SEKTORIS TÖÖTAV KONVERENTSIDE KORRALDAJA			
<p>Nimi: Karin Vanus: 42</p> 	TAUST <ul style="list-style-type: none"> Korraldanud riigisektori konverentse 12 aastat. Hetkel projektijuht riigiasutuses. Vastutab kõrgetasemeliste konverentside korraldamise eest. 		EESMÄRK <ul style="list-style-type: none"> Läbi konverentsi korraldamise täita kahte eesmärki: <ol style="list-style-type: none"> tugevdada brändi; arendada rahvusvahelisi suhteid.
	SUURIMAD OOTUSED <ul style="list-style-type: none"> Kõrge teenuse kvaliteet, mis tähendab, et teenuse osutamisel ei esine vigu. Professionaalsed töötajad, kes tunnevad oma teenust ning teavad ka reegleid, kuidas kõrgetasemeliste külalistega suhelda. Kaasa mõtlevad ja hoolivad töötajad. Aus ja inimlik suhtlus. Mahukamad universaalsed ruumid. 		MOTIVATSIOON <ul style="list-style-type: none"> Korraldada kvaliteetseid konverentse, kus sellest osavõtja jaoks õnnestub kõik perfektselt. Riigi brändi tugevamaks muuta, mis Karini, kui korraldaja jaoks tähendab, et konverentsi toimumise ajal ei tohi mitte midagi valesti minna.

Lisa 6. Persona 2: professionaalne konverentsikorralduse teenusepakkuja (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtte (DMC) ja reisibüroo

PERSONA ANNE KONVERENTSI KORRALDUSTEENUSTELE KESKENDUNUD ETTEVÕTTES JA SIHTKOHA KORRALDUSETTEVÕTES VÕI REISIBÜROOS TÖÖTAV KONVERENTSIDE KORRALDAJA		
<p>Nimi: Anne Vanus: 45</p> 	TAUST <ul style="list-style-type: none"> • Konverentsidele teenuseid sh korraldusteenust pakkunud 20 aastat. • Pakub konverentside korralduse tervikteenust või osalisi teenuseid • Peamisteks klientideks on rahvusvahelised ettevõtted ja assotsiatsioonid. 	EESMÄRK <ul style="list-style-type: none"> • Korraldada kvaliteetseid konverentse. • Vahendada konverentsidele teenuseid. • Suurendada müügikäivet.
	SUURIMAD OOTUSED SEoses TOIMUMISKOHAGA <ul style="list-style-type: none"> • Multifunktsionaalne, unikaalse arhitektuuriga ja interjööriga konverentsikeskus Tallinna kesklinnas, mis mahutab kuni 2500 osalejat. • Mugavad teenuste pakettid, aga samas peab säilima võimalus tulla oma partneritega ning teha muudatusi pakettide sisus. 	MOTIVATSIOON <ul style="list-style-type: none"> • Korraldada konverentse, mis lähevad osalejatele päriselt korda, et neil lahkudes silmad säravad. • Iga klient on erinev ja iga sündmus on erinev.

Lisa 7. Persona 3: assotsiatsioonile või ettevõtetele töötav professionaalne konverentsikorraldaja

PERSONA MARIE ASSOTSIATSIOONILE VÕI ETTEVÕTTELE TÖÖTAV PROFESSIONAALNE KONVERENTSIKORRALDAJA			
<p>Nimi: Marie Vanus: 32</p> 	TAUST <ul style="list-style-type: none"> Korraldanud konverentse 8 aastat. Ühele assotsiatsioonile või ettevõttele töötav professionaalne konverentsikorraldaja. Ettevõtte või assotsiatsioon ei paku korraldusteenust, vaid korraldab ise, oma arendatavaid konverentse. 		EESMÄRK <ul style="list-style-type: none"> Korraldada atraktiivsetest esinejatest koosneva programmiga meeldejäädavaid konverentse. Püsiklientide hoidmine. Oluline on, et igal aastal lisanduks uusi püsikliente.
	SUURIMAD OOTUSED SEoses TOIMUMISKOHAGA <ul style="list-style-type: none"> Et toimumiskoht sobiks kliendirühma eelistustega. Et toimumiskoht oleks unikaalne koht linna südames, mis üllataks konverentsil osalejaid ning jääks neile meelde. Võimalus tulla oma koostööpartneritega. 		MOTIVATSIOON. <ul style="list-style-type: none"> Hoida konverentsi programmilist ja korraldusliku kvaliteeti. Teha igal aastal midagi uutmoodi, et konverentsil osalejad üllatuksid ning neil oleks huvi edaspidi, järgmistel konverentsidel osaleda ehk tagasi tulla.

Lisa 8. Persona 4: sündmusagentuurid

PERSONA HENRI ÜRITUSTURUNDUSAGENTUURILE TÖÖTAV PROFESSIONAALNE SÜNDMUSTE KORRALDAJA		
<p>Nimi: Henri Vanus: 35</p> 	TAUST <ul style="list-style-type: none"> Korraldanud konverentse 16 aastat. Peamisteks klientideks, kellele konverentside korraldusteenust pakub on ettevõtted, aga pakub teenust ka avalikule sektorile. 	EESMÄRK <ul style="list-style-type: none"> Korraldada erilisi konverentse, mis pakuvad tema kliendi ettevõttele võimalust eristuda konkurentidest. Saada oma töö eest väärilist tasu.
	SUURIMAD OOTUSED SEoses TOIMUMISKOHAGA <ul style="list-style-type: none"> Inspireeriva interjööri ja multifunktsionaalne toimumiskoht. Võimalus korraldada tehniliselt (heli, valgus, video) keerukaid konverentse. Toimumiskoht on paindlik ning on võimalus tulla oma tehnilise teenuse pakkujaga. 	MOTIVATSIOON <ul style="list-style-type: none"> Korraldada uudsete programmiliste ideedega konverentse. Võimalus konverentsi lisategevuste osas ideid genereerida ja kliendile välja pakkuda. Genereerida ja teostada uudseid lahendusi. Korraldada konverentse, mis on korraldaja enda jaoks väljakutsed.

Lisa 9. Konverentsikeskuse ärikliendi väärtuselementide süsteem

TASE 5: INSPIREERIVAT VÄÄRTUST LOOVAD ELEMENDID			
TULEVIK (LOOTUS)		EESMÄRK	SOTSIAALNE VASTUTUS
500–2500 osalejale ruume pakkuv universaalsete ruumidega konverentsikeskus, kvaliteetsete teenustega konverentsikeskus, paindlik suhtumine, avar suhtlusala, avar toitlustusala, avar messiala, lisaruumid kõrvaltegevusteks, unikaalne arhitektuur ja interjäär.		Vahendada konverentsikeskuse teenuseid, tõsta käivet, korraldada eristuvaid ja osalejat inspireerivaid konverentse, pakkuda korraldusteenust maksejõulistele ettevõtetele, suurendada püsiklientide arvu, korraldada inimestele korda minevaid konverentse, koostöös partneritega korraldada kvaliteetseid konverentse, olla edasimüüja ja suurkonverentsi korraldaja, ettevõtetele nende brändi tugevdava kvaliteetse korraldusteenuse pakkuja, iga aastaga tugevamaks muutuv ja eristuv ettevõtte või organisatsiooni bränd, professionaalse ja kvaliteetse konverentsiteenuse ja korraldusteenuse pakkuja, huvitavate konverentsiprogrammide koostamine.	Keskkonnasõbralik toimimine, prügi sorteerimine, energiamärgis.
TASE 4: INDIVIDUAALSET VÄÄRTUS LOOVAD ELEMENDID			
KARJÄÄR		ISIKLIK	
VÕRGUSTIKU LAIENDAMINE	500–2500 osalejale ruume pakkuv universaalsete ruumidega konverentsikeskus.	DISAIN JA ESTEETIKA	Eriline ja unikaalne interjäär, merevaated hoonest, akende olemasolu, kõrged laed, värvilahendused, efektsed õuevalgustid, skandinaavia stiilis interjäär.
ATRAKTIIVSUSE TÕSTMINE	Sihtkoha kultuur, sihtkoha atraktiivsus – Eesti kui e-riigi kuvand, sihtkoha turundus, giidi ekskursioonid põneva ajalooga majas, fuajeedest vaated merele, kiire ja kvaliteetne WIFI ühendus.	VÄHENDATUD ÄREVUS JA HIRM	Vajaduste mõistmine, kaasamõtlemine, üks kindel kontaktisik, ausus ja läbipaistvus müügis, kiire reageerimine.
BRÄNDI TUGEVDAMINE	Unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, energiamärgis ja keskkonnamärgis, toimumiskohal on kvaliteedimärgis, 2000 ruutmeetiline universaalne ruum.	ARENG	500–2500 osalejale ruume pakkuv universaalsete ruumidega konverentsikeskus, unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, koostöö.

Lisa 9 järg

TASE 3: ÄRITEGEVUST LIHTSUSTAVAD VÄÄRTUSELEMENDID		
PRODUKTIIVUS		
AJA SÄÄST	PINGUTUSE VÄHENDAMINE	INFO
E-kirjadele reageerimiskiirus, tehniline personal, võimalus tulla oma tehnilise teenuse pakkujast koostööpartneriga, valmis pakettlahendused tehnilisele teenindusele, võimalus tulla oma toitlustusteenuse pakkujast koostööpartneriga, selged ja arusaadavad lepingud, statsionaarne tehniline inventar, mööbli paigaldusteenus, aus ja läbipaistev müügitegevus, statsionaarne tõlketehnika, planeerimisfaasis terviklik info toimumiskoha teenuste kohta, lepingutest ja kokkulepetest kinni pidamine.	Universaalsed ruumid, ruumide eraldusvõimalus helikindlate lükandseintega, funktsionaalne ruumiprogramm, võimalus tulla oma tehnilise teenuse- pakkujaga, laopind asjade ajutiseks ladustamiseks, statsionaarne tehniline inventar (heli-, valgus- ja videotehnika), fuajeedes ja toitlustusalal statsionaarne üldheli, ruumide vaheline liikumismugavus, statsionaarsed tehnilise inventari riputuspunktid, lihtsalt teisaldatav mööbel, põranda alla sõitvad statsionaarsed toolid, ilma tehnilise inventarita (heli, valgus, video) ruumid, videoülekannete tegemiseks olemasolevad tehnosüsteemid, kiire ja toimiv WIFI ühendus.	Terviklik info toimumiskoha teenuste kohta (müügimaterjalid), aus ja läbipaistev müük, planeerimisfaasis terviklik ja aus info mahutavuste kohta, planeerimisfaasis terviklik info kõikide toimumiskoha poolt pakutavate teenuste kohta, info hoone ümbruses olevate territooriumite kasutuslubade taotlemise kohta, info avaliku ruumi reklaamilubade kohta, funktsionaalne atraktiivne koduleht, nõustamine ruumide paigutuse osas.

Lisa 9 järg

TASE 3: ÄRITEGEVUST LIHTSUSTAVAD VÄÄRTUSELEMENDID		
OPERATIIVSUS		
ETTEVÕTE	SIDEMED	LIHTSUSTAMINE
Ettevõtte seosmine kiire info liikumine, professionaalsed ja pädevad töötajad, kindel kontaktisik, teenindajad räägivad nii eesti kui inglise keelt, sündmuse ajal tööl olevad töötajad tunnevad toimumiskohta ja oskavad lahendada probleeme, müügiinimesed on rahvusvaheliselt professionaalsed, personal on koolitatud teenindama kõrgeid riigiametnikke, VIP vastuvõtu protseduuri reeglistik, asendused on hästi korraldatud, arvete haldus, päringute haldus.	Kohalikud konverentsibürood, kohalik rahaline toetus, kohalikud hotellide teenusepakkujad, kohalikud professionaalsed konverentside korraldusteenuse pakkujad ja muude vajalike teenuste pakkujad, unikaalsed messibokside lahendused.	Täpses mõõtkavas ruumide joonised, tööriistakohver - terviklik info toimumiskoha teenuste kohta, olemasolev tehniline personal, reeglite piisav selgitamine, lava dekoratsioonielemeendi, toitlustusteenus, seadmete laadimisvõimalused, funktsionaalsed ruumid, garderoobiteenus, valvekoristusteenus, turvateenus, kohvikioskid, lastehoid, ratastoolirent, toimumiskoht pakub lahendusi paigutuse osas, asendiplaanide joonestamisteenus, suunavad väliviidad keskuse õuealal ja 500 m raadiuses, isoleeritavad alad, toimumiskohas navigeerimiseks mobiilirakendus, ruumide vaheline liikumismugavus, WIFI võrgunime muutmine, võimalus tulla oma registreerimisteenusega, toimumiskoha poolne registreerimisteenus, saalide uste kõrval infokraanid, infokraanid fuajeedes ja toitlustus- ning messialadel, saalide administraatorid, mobiiltelefonide laadimisjaamad, korraliku printeriga kontoriruum korraldajatele, meened, olemasolev mööbel koos paigaldusteenusega, meditsiinitöötaja, rahvusvahelised universaalsed saalide nimed, teisaldatavad ja toimumiskoha interjööri sobivad unikaalsed suunaviidad.

Lisa 9 järg

TASE 3: ÄRITEGEVUST LIHTSUSTAVAD VÄÄRTUSELEMENDID			
JUURDEPÄÄS			
Asukoht kesklinnas, lennuühendused sihtkohta, funktsionaalne koduleht, leitav asukoha info kodulehel, kaugus lennujaamast, ühendus lennujaamaga, ühistranspordiga hea ligipääs, parkimine, kiired viisad sihtkohta.			
TASE 3: ÄRITEGEVUST LIHTSUSTAVAD VÄÄRTUSELEMENDID			
SUHTED			
Tahe leida probleemidele lahendused, reageerimiskiirus, e-kirjadele vastamiskiirus, müügipersonal mõistab kliendi vajadusi, vastutulelikkus, koostöö, kaasamõtlemine, ausus ja läbipaistvus müügis, aus tagasiside korraldajale, hea suhtlemisoskus, pädev juhtimine, päringute haldus, uksel tervitamine, sõbralikud ja hoolivad inimesed, lubadustest kinni pidamine, motiveeritud müügipersonal, asjatundlikkus, toimumiskoht usaldab korraldajat, süvenemisvõime, viisakus, suurema ja väiksema sündmuse korraldajate võrdne kohtlemine, naeratavad töötajad, inglise keele oskus			
TASE 3: ÄRITEGEVUST LIHTSUSTAVAD VÄÄRTUSELEMENDID			
STRATEEGIA			
RISKIDE VÄHENDAMINE	MÕJU ULATUS	PAINDLIKKUS	TEENUSE KOMPONENTIDE KVALITEET
Pidevalt mitte muutuvad hinnad, kvaliteetsed teenused, võimalus tulla oma tehnilise teenuse partneriga, võimalus tulla oma toitlustusteenuse pakkujaga, asjatundlik personal, põhjalik eelinfo toimumiskoha poolt, mitte töökorras statsionaarne tehniline inventar, lepingutest ja kokkulepetest kinni pidamine.	Unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, sihtkoha atraktiivsus, 1500 ja suurema mahutavusega toimumiskoht Eestis, konverentsisaadikud.	Universaalsed ruumid, võimalus tulla oma toitlustusteenust pakkuva koostööpartneriga, võimalus tulla oma tehnilise teenindust pakkuva koostööpartneriga, liigutatav mööbel, olemas-olevate reklaamide eemaldamine, vastutulelikkus hinnas, broneeringu hoidmise paindlikkus, võimalus tulla oma bränditud ja toodetud viitadega, koha suutlikkus pakkuda toitlustusteenuse osas erilahendusi, paindlik menüü, võimalus tulla oma registreerimisteenusega.	Toidukvaliteet, teeninduskvaliteet, tehnilise teeninduse kvaliteet, müügitöö kvaliteet, kvaliteedi kontrollsüsteemi olemasolu, inventari kvaliteet, ruumide interjööri kvaliteet.

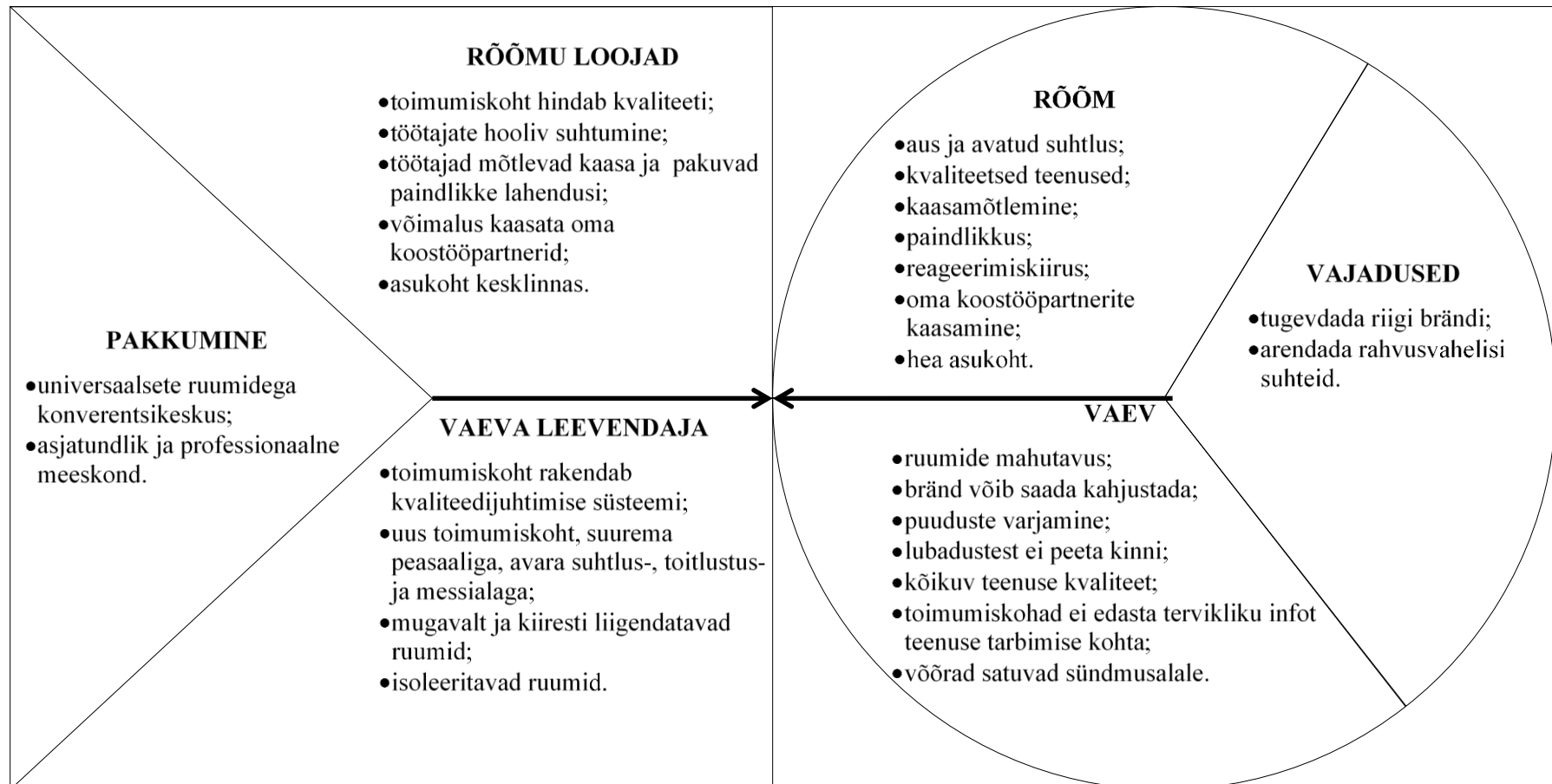
Lisa 9 järg

TASE 2: FUNKTSIONAALSED VÄÄRTUSELEMENDID		
MAJANDUSLIKUD		
ÄRIEDU TAGAVAD	KULUSID VÄHENDAVAD	
Unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, suur näituseala, suur toitlustus – ja suhtlusala, palju lisaruume kõrvaltegevusteks, autode presenteerimise võimalus, reklaamivabad ruumid, sihtrühmale sobivad ruumid, naeratavad teenindajad, asukoht kesklinnas, kvaliteetne tehniline teenindus, kvaliteetne toitlustusteenus, kvaliteetne teenindus, sihtkoha atraktiivsus – Eesti kui e-riigi kuvand, avaliku sektori konverentsil delegaatidele privaatsed töökohad, lepingutest ja kokkulepetest kinni pidamine, võimalus tulla oma tehnilise teeninduse pakkujaga.	Statsionaarne tehniline inventar (heli-, valgus- ja videotehnika, tehniline personal, statsionaarne mööbel, funktsionaalsed ruumid, mõistlikult hinnastatud teenused, toitlustusteenus, statsionaarne tõlketehnika, konverentsi lisaprogrammi (gala, vastuvõtt jm) korraldamise võimalus konverentsi toimumiskohas, kokkulepetest kinni pidamine, olemasolev mööbel (lauad, toolid, diivanid, lavamööbel, lavapoodiumid, kõnepuldid), mööbli paigaldus, garderoobiteenus, turvateenus, toimumiskoha poolsed soovitusel rahaliseks kokkuhoiuks, terviklik info toimumiskoha teenuste kohta, võimalus tulla oma toitlusteenuse pakkujaga, igas ruumis valmis tehnilise teeninduse tüüplahendusega pakettid, aus ja läbipaistev müügitegevus, soodsama hinna saamine, kiire ja toimiv WIFI ühendus, turvaline võrguühendus, lava dekoratsiooni elemendid, asukoht kesklinnas, hotellide läheduses, lepingutest ja kokkulepetest kinni pidamine.	
TASE 2: FUNKTSIONAALSED VÄÄRTUSELEMENDID		
TEGEVUSLIKUD		
KVALITEET	ÄRILINE KASV	INNOVATSIOON
Teenuste kvaliteedikontroll, teenuse kvaliteedi vastavus hinnale	Unikaalne hoone arhitektuur ja interjäär, sihtkoha atraktiivsus, suur messiala, atraktiivne asukoht kesklinnas, suur toitlustus – ja suhtlusala, palju paneelruume, mõistlikult hinnastatud teenused.	Universaalsed ruumid, unikaalne hoone arhitektuur ja ruumide interjäär, loovust soodustav interjäär, avar toitlustus – ja messiala, lisaruumid kõrvaltegevusteks

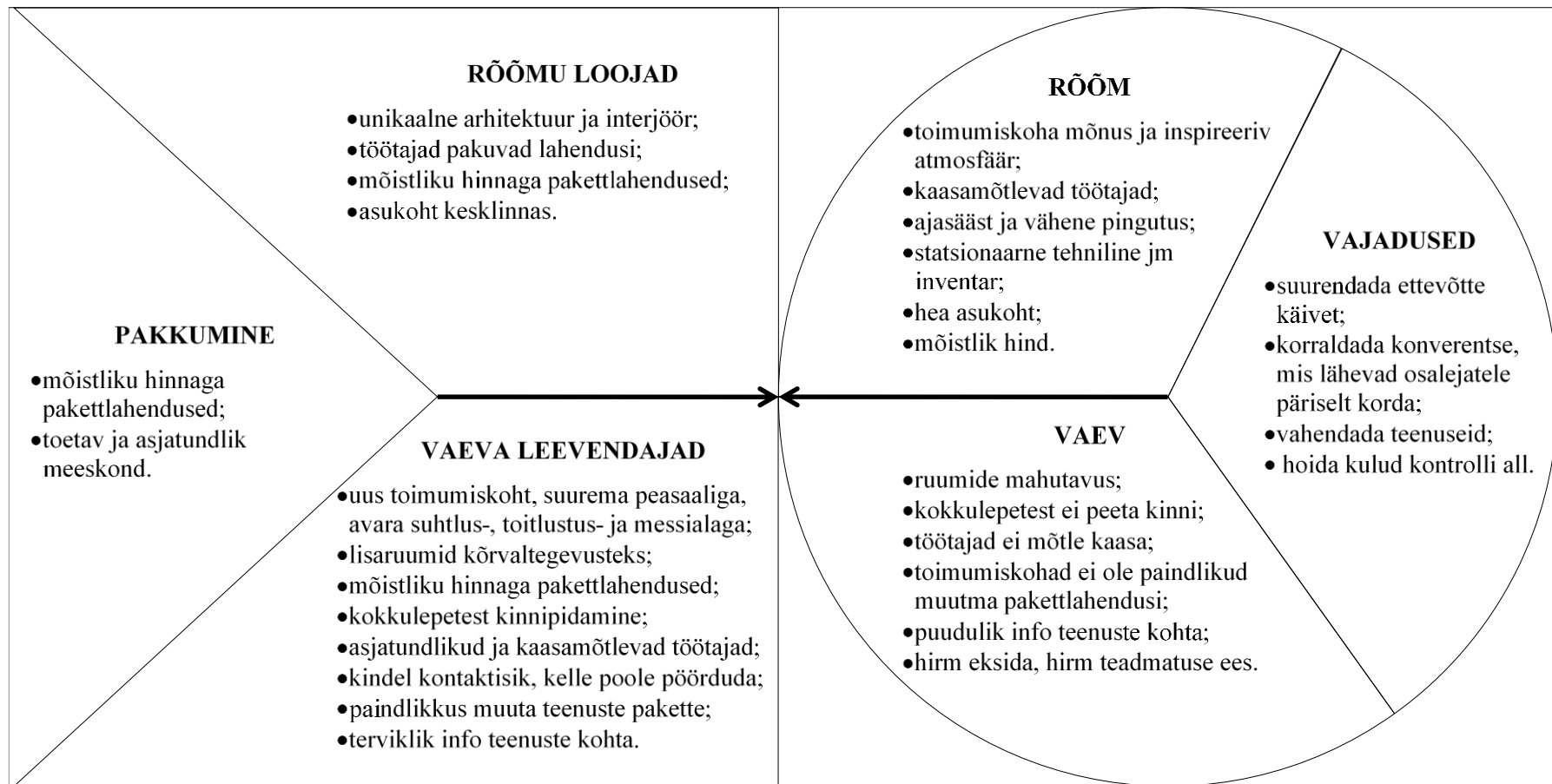
Lisa 9 järg

TASE 1: ALUSVÄÄRTUSE ELEMENDID			
KASUTUSJUHENDID	SOBIV HIND	NORMATIIVID	EETILISED STANDARDID
Asukoha info, ruumiplaanid, mahutavusinfo, terviklik info toimumiskoha teenuste kohta.	Teenuste kogumaksumus, turuhind, mõistlik hind.	Ruumide mahutavus (arv ja põrandapinna suurus), kasutusluba, tuleohutus ja evakuatsioon, ventilatsioon, temperatuur, lõhn (pole ebameeldivaid lõhnu), puhtad ruumid, puhas ja terve inventar, mugav konverentsitool, laadimisüksed – ja tõstukid, invapääsud, helikindlad ruumid, muu toimiv hoone tehniline infrastruktuur (liftid, elektri, kütte-, vee- ja nõrkvoolu süsteemid jne), üldvalgus, internetiühendus ja WIFI, funktsionaalsed viidad siseruumides, maksimaalsele mahutavusele vastav registreerimisala, garderoobiala ja tualettruumid, parkimisvõimalus sõiduautodele, parkimisvõimalus transpordiautodele, bussidele ja sõiduautodele, suitsetamisala, evakuatsioonipääsude tähised, riigi avaliku sektori sündmuste puhul ei tohi toimumiskohas olla kasiinot, töötajad on viisakalt rietatud.	Lepingud ja kokkulepped.

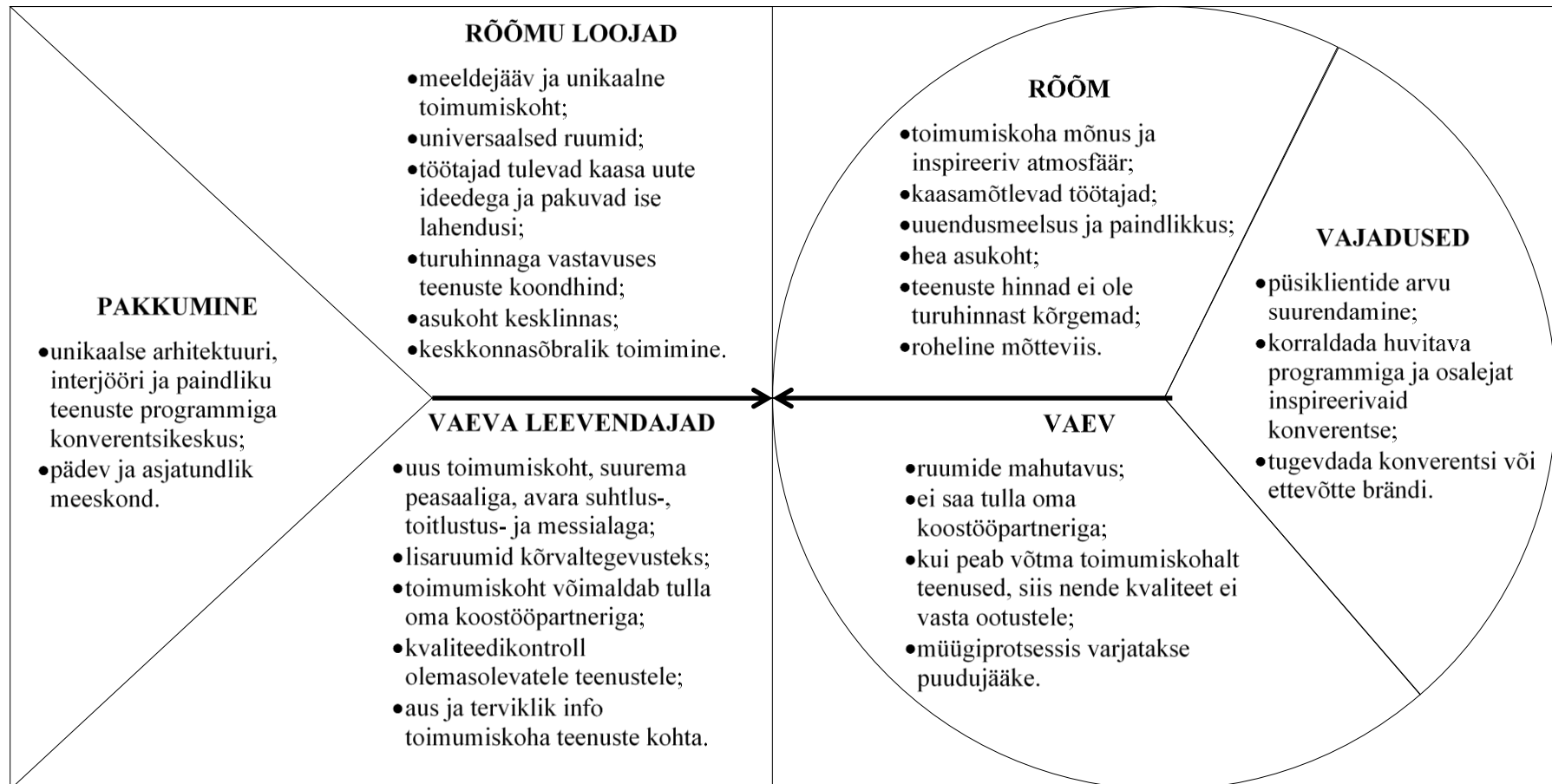
Lisa 10. Väärtuspakkumise lõuend: avalikus sektoris töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad



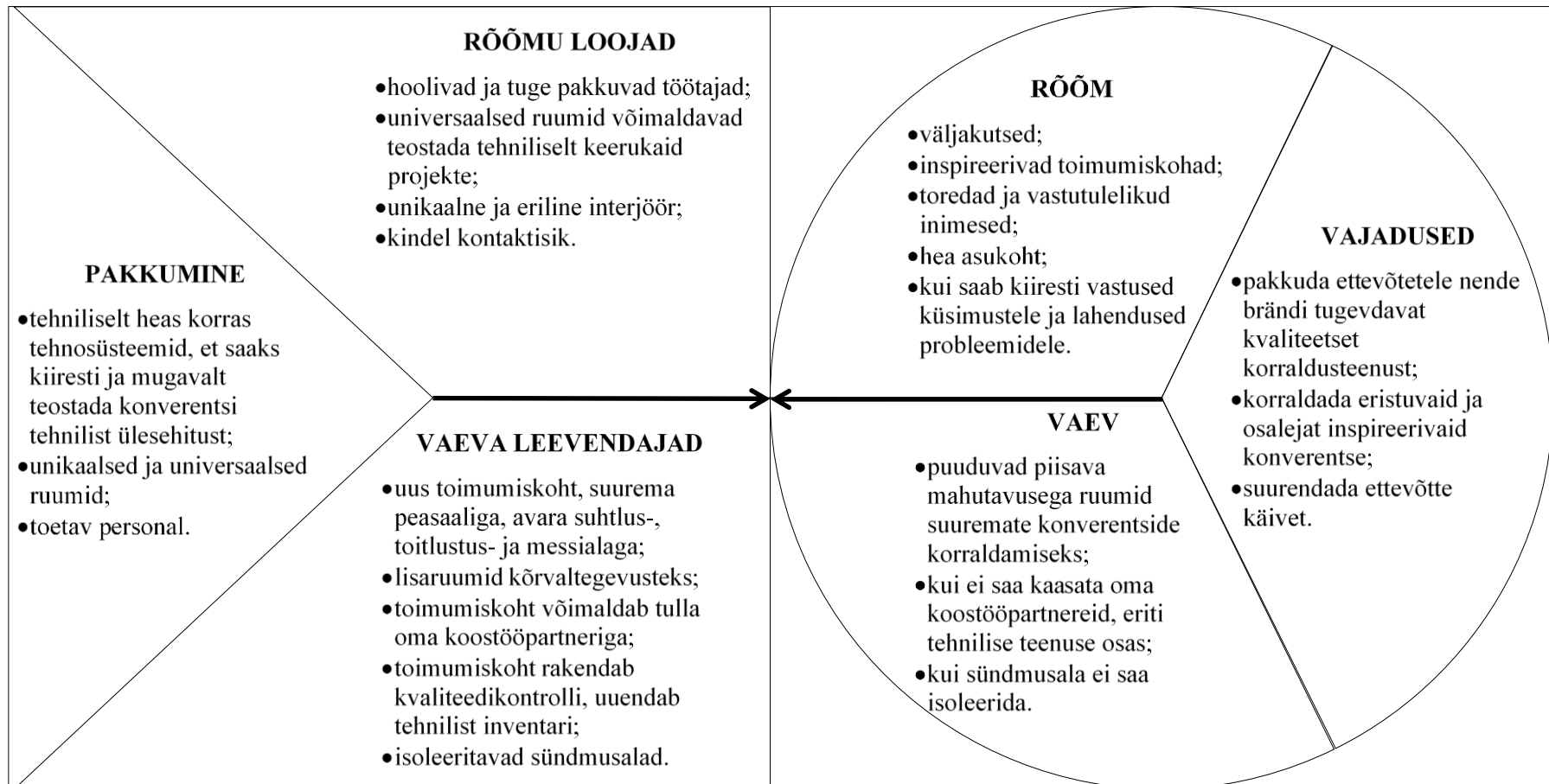
Lisa 11. Väärtuspakkumise lõuend: professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood



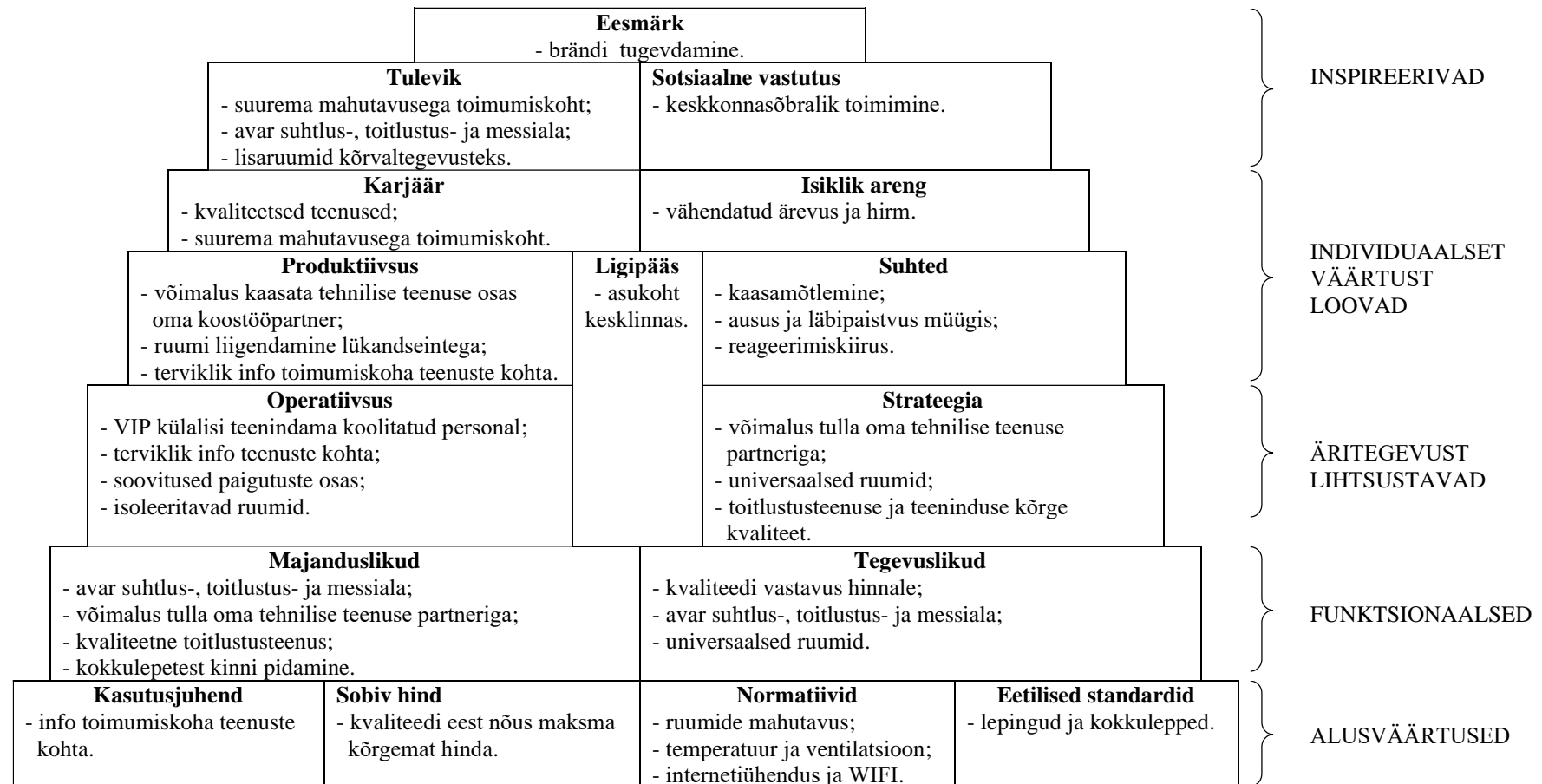
Lisa 12. Väärtuspakkumise lõuend: assotsiatsioonile või ettevõtetele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad



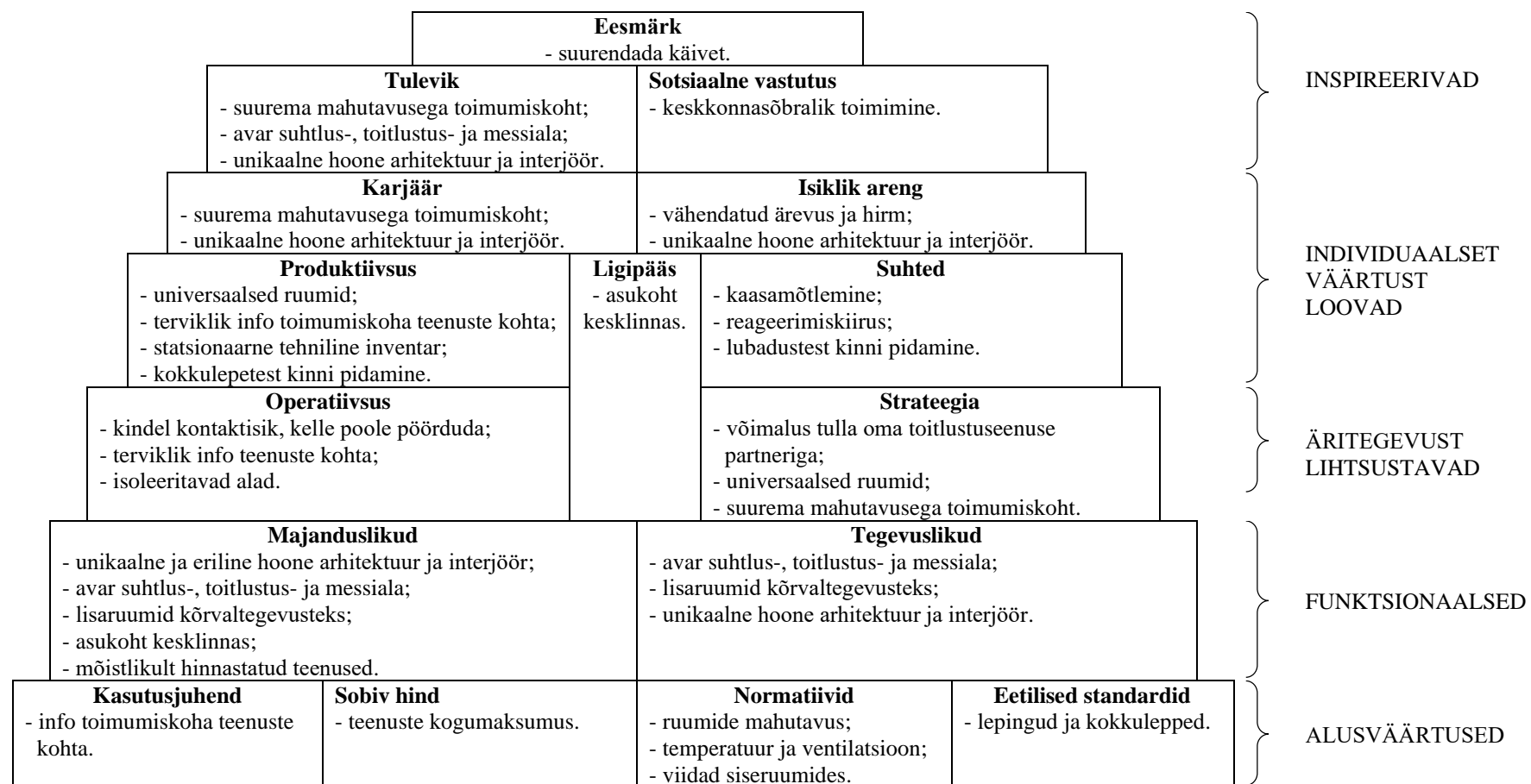
Lisa 13. Väärtuspakkumise lõuend: sündmusagentuurid



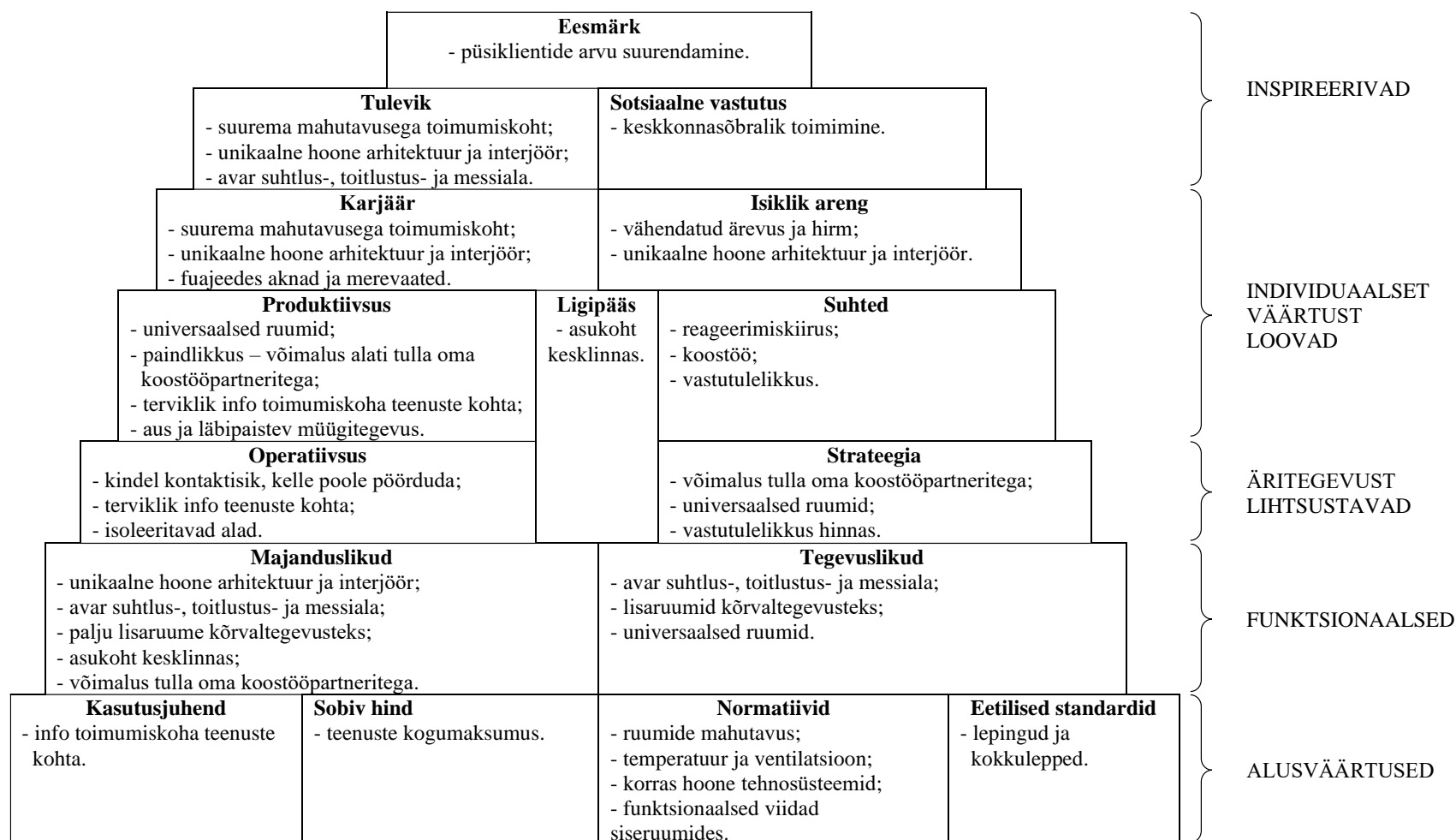
Lisa 14. Väärtuselementide süsteem: avalikus sektoris töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad



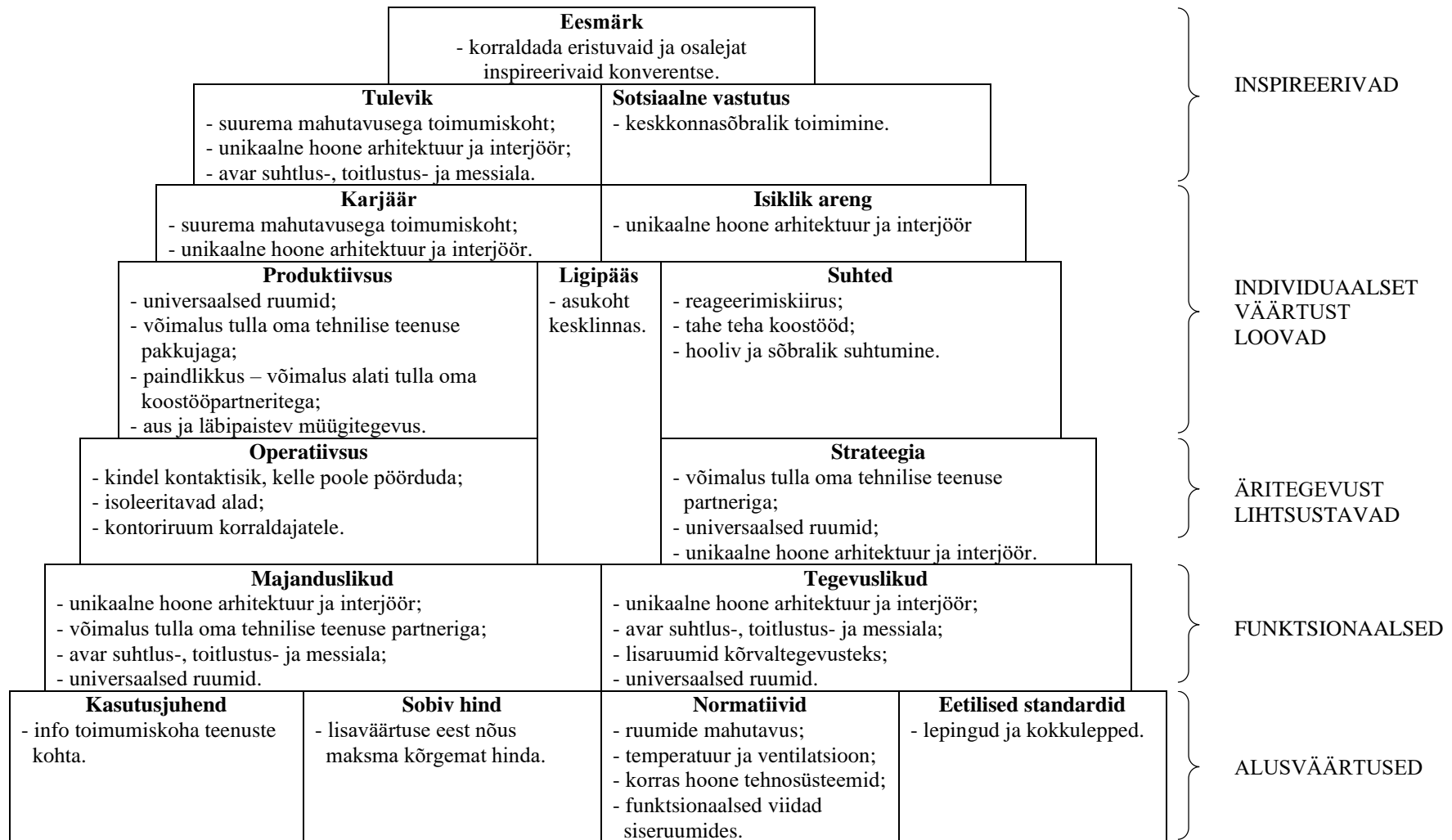
Lisa 15. Väärtuselementide süsteem: professionaalsed konverentsikorralduse teenusepakkujad (PCO) ning sihtkoha korraldusettevõtted (DMC) ja reisibürood



Lisa 16. Väärtuselementide süsteem: assotsiatsioonile või ettevõtetele töötavad professionaalsed konverentsikorraldajad



Lisa 17. Väärtuselementide süsteem: sündmusagentuurid



SUMMARY

DEVELOPING A VALUE PROPOSITION FOR A CONFERENCE CENTRE, BASED ON THE EXAMPLE OF TALLINNA LINNAHALLI AS

Kristiina Kütt

The existence of a high-capacity conference centre helps to significantly raise both the attractiveness of a business destination and local companies' revenues (Clark, 2004, pp. 7–8). Products and services offered by companies to solve issues for customers or satisfy their needs can be viewed as their value proposition (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22). A service provider is expected to know their customer, and to acquire such knowledge, they need to determine what their customers actually value and, based on their research, put together a value proposition.

The Tallinn City Government and the Government of the Republic have declared their intention to launch a project that will convert the Linnahall convention centre into a multifunctional modern cultural and conference centre (Government of the Republic, 2017). Tallinn City Government has entered into an agreement of joint intentions with the AS Tallink Grupp and AS Infortar to carry out the Linnahall development (Tallinn City Government, 2020). This will be a project of great importance for Estonian business and conference tourism, because development and growth in the field are currently limited by the lack of a high-capacity conference centre (Enterprise Estonia, 2020). Tallinna Linnahalli AS, the company that manages the convention centre, lacks research on what types of services the prospective business customers expect from the planned new conference centre. The problem lies in the fact that the activities and services of such a crucial business tourism site for Estonia and Tallinn are being planned without determining beforehand what potential business clients value. There is thus a risk that the services provided by the prospective Tallinna Linnahall conference centre might not meet business customers' actual expectations and needs, and the end result being that business customers would be unable to consume the services they value most.

The objective of this master's thesis was to come up with value propositions for the Linnahall conference centre's business customer target groups. In the course of the work, the researcher set forth the following questions for research:

3. What are the conference centre's business customer target groups?
4. What do the conference centre's business customers value when it comes to conference centre services?

To achieve the objective and resolve the questions for research, the researcher carried out the following research assignments:

- determined the characteristics of the process that shapes value and the value proposition for business customers consuming services;
- determined what conference centres' business customers have valued in previous studies when it comes to conference centres' services;
- surveyed the Estonian conference market and Tallinna Linnahalli AS conference centre's current situation;
- gave an overview of the methodology of the research on shaping the value proposition;
- investigated what the conference centre's business customer groups are;
- studied what the value elements in the context of conference centre services are;
- investigated what business customers who consume conference services value;
- prepared an analysis of study data and drew conclusions;
- put together value propositions for business customers of Tallinna Linnahalli AS conference centre.

In the theoretical part, the researcher gives an overview of the process for shaping value for the business customer and the value proposition. The researcher also provides an overview of what conference centre business customers have valued in the case of conference centre services in previous studies.

To carry out the research and find answers to the research questions, the researcher used the qualitative data collection method. Based on the objective of the research, the researcher opted to conduct semi-structured interviews in order to collect the data. All but one of the interviews were one-on-one interviews. One interview was conducted with two subjects, with the researcher using the same interview plan used for the one-on-one interviews.

The researcher compiled the study sample based on the objective of the thesis and the research questions. As such, the sample fell into two groups:

- 3) experts in the field: directors of conference offices;
- 4) professional conference organizers: organizers of conferences with more than 500 participants and international conferences,

In connection with the first research question, the researcher conducted two interviews with two experts in the field to define the business customer target groups.. The researcher used the inductive method to analyse these two interviews.

As regards the second research question, the researcher used the methods described below. First, all of the theoretical conference centre value elements mentioned by conference centre business customers in previous studies were placed in the hierarchy of value for business customers devised by Almquist et al (2018). Each element was evaluated by the researcher and was placed into categories at different levels of the business customer value system. All 11 interviews conducted with conference organizers were analysed using the Value Proposition Canvas developed by Osterwalder et al (2014, p. 20). As a result, it became evident what sorts of problems were experienced by the interviewed conference organizers in consuming conference centre services and what aspects they see as most gratifying and beneficial. The researcher also used persona profiling, which is one of the methods used in the second phase of the Double Diamond model. Creating personas as hypothetical characters helps to define and pinpoint who is the specific customer group to whom the service or product is offered. (Grudin & Pruitt, 2002, p. 6). The outcome of the Value Proposition Canvas method served in turn as input for determining the conference centre business customers' elements of value. The levels in Almquist et al's (2018) system of business customer elements of value were the main deductive analysis categories and the value system categories were the sub-categories. The theoretical elements identified from previous research were the codes that the research began seeking in the results determined previously using the Value Proposition Canvas method. The researcher placed all of the identified elements into Almquist et al's (2018) customer value system, into which all of the conference centre elements valued by business customers in previous research had already been inserted. To fulfil the objective of this master's thesis, the researcher developed final value propositions for each conference centre business customers, using Almquist et al's (2018) business customer value system and Osterwalder's Value Proposition Canvas.

As the result of the research, the researcher distinguished four conference centre business customer groups. For each business customer group, the researcher prepared a value proposition setting out the elements that created the most value for the business customers; the thesis highlights the reasons cited by the business customers for valuing to the elements. The most important value elements for all four business customer groups were the capacity of the venue, a spacious exhibition area, open-ended interaction and food service area, universal areas, location in the city centre and elements related to the venue personnel. The most important value elements that created different value for the business customer groups and which were mentioned most often were: an unique architecture and interior, stationary technical equipment, the possibility of involving cooperation partners, and the price of the venue. The organization will be able to draw on these value propositions in future in developing their business model and service concept. The result of the research can also be used by other conference centres, both for planning new conference centres and improving existing ones.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristiina Kütt,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose magistritöö „Konverentsikeskuse väärtuspakkumise kujundamine Tallinna Linnahalli AS näitel“, mille juhendaja on Tiina Tamm reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristiina Kütt
19.05.2020